

ESTADO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS LIGAS DEPORTIVAS DE RISARALDA 2006

MAURICIO HERNÁNDEZ LONDOÑO

TRABAJO DE GRADO

Directora

ÁNGELA JAZMÍN GÓMEZ HINCAPIÉ

Profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación

Especialista en Administración y Gestión Deportiva

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD

PROGRAMA CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN

PEREIRA

2006



Nota de aceptación

SOBRESALIENTE

Nombres de los Jurados

GREYS PATRICIA MORALES  
JORGE ANDRES DUQUE  
ANGELA JASMIN GOMEZ H

Pereira, junio de 2006



## AGRADECIMIENTOS

A Luís Fernando Tabares Quirama, Director de Indeportes Risaralda, por su apoyo y respaldo

Angela Jasmín Gómez Hincapié, Profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación y directora del proyecto, por sus valiosas orientaciones y motivación

Roberto Millán Gaviria, Abogado y docente del Programa, por sus conocimientos y asesoría

Jorge Andrés Duque, Profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación y metodólogo de Indeportes Risaralda, por su credibilidad y aportes



## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	5
TABLA DE CONTENIDO .....	7
RESUMEN .....	11
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
2. JUSTIFICACIÓN .....	15
2.1 APORTES .....	15
2.2.1 De generación de conocimiento o desarrollo tecnológico:.....	16
2.2.2 De fortalecimiento de la capacidad científica nacional: .....	16
2.2.3 De apropiación social del conocimiento:.....	16
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 GENERAL .....	19
3.2 ESPECÍFICOS .....	19
4. MARCO REFERENCIAL.....	21
4.1 MARCO CONTEXTUAL .....	21
5. MARCO TEÓRICO.....	27
5.1. MARCO TÉCNICO .....	28
5.1.1. El Deporte en la Antigüedad.....	28
5.1.2. El Deporte Moderno .....	29
5.1.3. El Amateurismo .....	30
5.1.4. El Deporte Contemporáneo .....	33
5.1.5. Ciclo Olímpico .....	36
5.1.6. Juegos Deportivos Nacionales .....	37
5.1.7. Planes De Preparación.....	37
5.2. MARCO ADMINISTRATIVO.....	39
5.2.1. Etapas del proceso administrativo.....	41
5.2.1.1. Principios de la planeación.....	42
5.2.1.1.1. Planes de desarrollo .....	43
5.2.1.1.2. Planes de acción.....	44
5.2.1.1.3. Instrumentos de la planeación.....	46
5.2.1.2. Organización .....	48
5.2.1.2.1. Principios de la organización.....	49
5.2.1.2.2. Organigramas.....	49
5.2.1.3. Dirección.....	51
5.2.1.3.1. Liderazgo.....	51
5.2.1.3.2. Motivación .....	52
5.2.1.3.3. Comunicación.....	53
5.2.1.3.3.1. Elementos de la comunicación.....	55
5.2.1.4. Control.....	55
5.2.1.4.1. Principios del control.....	56
5.2.1.4.2. Elementos básicos del control.....	57
5.2.1.4.3. Aspectos a tener en cuenta en los controles .....	58

5.3. MARCO LEGAL .....	58
5.3.1. Niveles jerárquicos del sistema nacional del deporte.....	59
5.3.2. Funciones de Coldeportes .....	60
5.3.3. Funciones de los entes deportivos departamentales .....	60
5.3.4. Organismos del sector asociado .....	61
5.3.5. Artículos de la Constitución Política de Colombia relacionados con la investigación.....	66
6. ESTADO CIENTÍFICO ACTUAL.....	69
7. METODOLOGÍA.....	71
7.1. DISEÑO .....	71
7.2. POBLACIÓN .....	71
7.3. VARIABLES .....	71
7.3.1. Variable Administrativa .....	71
7.3.2. Variable Técnica .....	72
7.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	73
7.4.1. Técnicas.....	73
7.4.2. Instrumentos .....	73
8. RESULTADOS .....	77
9. DISCUSIÓN.....	97
10. CONCLUSIONES .....	105
11. RECOMENDACIONES.....	107
11.1. RELACIONADAS CON COLDEPORTES .....	107
11.2. RELACIONADAS CON INDEPORTES .....	107
11.3. RELACIONADAS CON LAS LIGAS .....	109
12. BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXOS.....	114



## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Reserva deportiva.....	38
Figura 2. Diagrama de Pert.....	47
Figura 3. Redes de la comunicación.....	54
Figura 4. Estructura de una liga deportiva.....	63
Figura 5. Instrumento para evaluar las ligas deportivas.....	75
Figura 7. Propuesta Para La Categorización De Las Ligas Deportivas En Risaralda.....	120

## LISTADO DE GRÁFICAS

Grafica 1 . Planes de desarrollo. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.....	78
Grafica 2. Ligas donde operan planes y proyectos. Risaralda, 2006.....	79
Grafica 3. Cumplimiento de las comisiones técnicas. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.....	79
Grafica 4. Cumplimiento de las comisiones de juzgamiento. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.....	80
Grafica 5. Ligas que han establecido procedimientos para el manejo de la información. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.....	81
Grafica 6. Ligas con programas propios descentralizados. Risaralda, 2006.....	81
Grafica 7. Ligas con portafolio de servicios. Risaralda, 2006.....	82
Grafica 8. Clubes afiliados a las ligas según su procedencia. Risaralda, 2006.....	82
Grafica 9. Ligas declararon ingreso y patrimonio en el 2005. Risaralda, 2006.....	83
Grafica 10. Organización técnica de las ligas deportivas. Risaralda, 2006.....	85
Grafica 11. Ligas con planes de preparación a Juegos Nacionales. Risaralda, 2006.....	85
Grafica 12. Ligas con planes de preparación a largo plazo. Risaralda, 2006.....	86
Grafica 13. Ligas con Director técnico. Risaralda, 2006.....	86
Grafica 14. Calidad de rendimiento de las ligas deportivas. Risaralda, 2006.....	87
Grafica 15. Ligas con campeones nacionales. Risaralda, 2006.....	88
Grafica 16. Ligas con deportistas apoyados por Indeportes Risaralda. Risaralda, 2006.....	88
Grafica 17. Ligas con deportistas en seleccionados nacionales.....	89
Grafica 18. Otros aspectos relacionados con el desarrollo técnico de las ligas deportivas. Risaralda, 2006.....	89
Grafica 19. Ligas que representan deportes del ciclo olímpico. Risaralda, 2006.....	90
Grafica 20. Ligas con implementación deportiva y material básico. Risaralda, 2006.....	90
Grafica 21. Ligas que exigen la seguridad social a sus deportistas. Risaralda, 2006.....	91
Grafica 22. Ligas con Reserva Deportiva. Risaralda, 2006.....	91
Grafica 23. Comparación entre parámetros de desarrollo técnico y administrativo. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.....	92

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de cumplimiento por parámetros administrativos. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.....	77
Tabla 2. Porcentaje de cumplimiento por parámetros técnicos. Ligas deportivas. Risaralda, 2006....	83



## RESUMEN

En el Programa Ciencias del Deporte y la Recreación de la Universidad Tecnológica de Pereira, son escasos los trabajos de investigación que involucran el ente departamental del deporte y la recreación Indeportes Risaralda. Un diagnóstico arrojado por el metodólogo cubano Silvio Gonzáles en el año 2002 mostró una baja fundamentación científico-técnica-metodológica, baja organización y planificación en las ligas deportivas. El estudio de estas organizaciones en Colombia y Risaralda es incipiente, faltan investigaciones que identifiquen la problemática actual y propongan modelos para su solución en el departamento. Por su parte, Coldeportes ha establecido criterios para calificar la idoneidad de las federaciones deportivas nacionales, y algunos entes departamentales han elaborado instrumentos para clasificar las ligas deportivas de su jurisdicción. Se elaboró y aplicó un instrumento donde se cuantificó el grado de desarrollo técnico y administrativo a 21 de las 23 ligas con reconocimiento deportivo en Risaralda. Los resultados del estudio arrojaron deficiencias en el proceso administrativo de algunas ligas deportivas, bajos niveles de desarrollo técnico y bajo control por parte de Indeportes Risaralda. Se propone un modelo para categorizar las ligas deportivas en Risaralda e implementar estrategias de asesoría a organismos deportivos del sector asociado acorde a sus características administrativas y técnicas.

Palabras clave: Ligas deportivas, ente departamental, desarrollo administrativo y técnico.



## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La ley 181 de 1995 en su artículo 16 define el deporte asociado como “el desarrollado por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas”. Los diferentes departamentos en Colombia han incrementado su nivel y participación en las máximas justas del deporte nacional; haciendo evidente la necesidad de adoptar estrategias para fortalecer el deporte asociado del nivel departamental que compita con los demás departamentos del país.

Se pretende conocer el estado actual técnico y administrativo de las ligas deportivas en Risaralda por medio de una investigación descriptiva dado que en el programa faltan investigaciones en este campo, además, se pretende proponer un sistema de categorización de ligas para aportar elementos al desarrollo del deporte de altos logros en el departamento e implementar estrategias de asesoría a organismos deportivos del sector asociado acorde a sus características administrativas y técnicas.

Dado lo anterior, surge la siguiente pregunta problema : ¿cuál es el estado técnico y administrativo de las ligas deportivas en Risaralda en el 2006?



## 2. JUSTIFICACIÓN

### 2.1 APORTES

En la revisión de antecedentes, informes de la División Técnico Operativa presentados en el año 2002 por el metodólogo cubano Silvio Gonzáles Catalá; identificó que no se determinan las competencias fundamentales y preparatorias, bajos niveles de desarrollo técnico en las ligas deportivas reflejados en la falta de objetivos claros, planificación deportiva y bajo control de los objetivos, además, la falta de dirección hacia el trabajo investigativo para dar categoría de ciencia al proceso que se requiere desarrollar, por tal motivo se deben buscar alternativas y vías que posibiliten esta acción. (Cátala, 2002.)

Otras falencias identificadas por el autor fueron: el bajo nivel de participación de los entrenadores en las capacitaciones que se desarrollaron en el año 2002, preparatorias para los Juegos Deportivos Nacionales del año 2004, y las deficiencias en los programas de formación deportiva para las categorías infantiles y juveniles.

El mismo autor afirma que el sector asociado en el departamento cuenta con actores políticos y administrativos capacitados para la identificación y solución de la problemática, y plantea la necesidad de concebir las ligas deportivas del departamento como organizaciones deportivas.

El presente estudio puede ser aplicado en el Instituto Departamental de Deportes y Recreación, Indeportes Risaralda para aportar elementos en la solución de la problemática encontrada, además, de no iniciarse este proceso, seguirán cometándose los errores del pasado y será muy difícil conseguir resultados deportivos en el contexto nacional, no habrá equidad en la distribución de los recursos, y las ligas seguirán realizando sus actividades sin evaluarse su de desarrollo técnico y administrativo.

## 2.2 PRODUCTOS E IMPACTOS ESPERADOS

### 2.2.1 De generación de conocimiento o desarrollo tecnológico:

PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR	BENEFICIARIO
Sistema de Categorización de las ligas deportivas en Risaralda.	Sistema de Categorización aprobado por Junta Directiva de INDEPORTES Risaralda.	INDEPORTES RISARALDA. Ligas Deportivas.

### 2.2.2 De fortalecimiento de la capacidad científica nacional:

PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR	BENEFICIARIO
Consolidación de un grupo de investigación en administración deportiva con una línea de acción en Deporte Asociado.	Grupo de Investigación conformado.	Estudiantes del programa Ciencias del Deporte y la Recreación integrantes del grupo.

### 2.2.3 De apropiación social del conocimiento:

PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR	BENEFICIARIO
Ponencia en evento de Administración Deportiva organizado por la Universidad Tecnológica de Pereira o Indeportes Risaralda.	Ponencia desarrollada, además del informe impreso y registro fotográfico.	Dirigentes deportivos, entrenadores de ligas, egresados y estudiantes del programa.
Socialización del proyecto ante los actores y autoridades del sector.		



## 2.2.4 Impactos Esperados:

IMPACTO ESPERADO	PLAZO*	INDICADOR VERIFICABLE	SUPUESTOS**
<p>Adoptar sistemas de control interno y fiscal, que le permitan optimizar los recursos públicos invertidos en las ligas deportivas, a través de instrumentos idóneos y efectivos de control interno, que aseguren la correcta ejecución de los mismos y el cumplimiento de los objetivos proyectados.</p> <p>Adequar su sistema de contratación a los lineamientos trazados en el Artículo 355 de la Constitución Política de Colombia y su decreto Reglamentario Número 777 de 1992, sobre “Contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro para impulsar programas y actividades de interés público.”</p>	1 año a partir de presentado el proyecto.	Acuerdo de Junta Directiva de Indeportes Risaralda.	Conocimiento, comunicación y participación de actores de la propuesta para implementar el Sistema de categorización propuesto.

\* El plazo puede ser: corto (1-4 años), mediano (5-9 años) o largo (10 ó más años), después de finalizado el proyecto.

\*\* Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones, necesarios para que se logre el impacto esperado.



### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 GENERAL

Describir a partir de parámetros técnicos y administrativos el estado actual de las ligas deportivas del departamento de Risaralda.

#### 3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar los organismos deportivos asociados del nivel departamental.
- Evaluar las ligas deportivas de Risaralda desde parámetros técnicos y administrativos.
- Proponer un sistema para la categorización de ligas deportivas en Risaralda.



## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO CONTEXTUAL

Un artículo publicado en la revista de Educación Física y Recreación de Estados Unidos dice que la administración de las organizaciones deportivas ha estado a cargo de personas con muy poca, o nula, preparación para el tipo de trabajo que deben desempeñar. (Parkhouse 1978,49)

En Québec, solían emplearse dos criterios para designar a un administrador deportivo: su interés por el deporte concreto o su experiencia anterior en el campo, ya fuese como deportista o como entrenador. En vista de lo anterior, una de las políticas del gobierno canadiense en el año 1984 fue “mejorar la calidad de intervención de los administradores voluntarios de organismos deportivos.” (Soucie, 2002, 24)

En Colombia, El Departamento Nacional de Planeación en el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social No. 2759 del año 1995, arrojó un diagnóstico del sector del deporte y la recreación que revela baja cobertura de las prácticas deportivas en la población en general, una orientación de la inversión hacia programas que privilegian a la élite de alta competencia y un marco institucional que no ha favorecido la integración efectiva de la población a este tipo de actividades. Se estimaba que sólo el 0.7 % de los colombianos practicaban deportes con alguna regularidad y un 10 % lo hacían de manera eventual, generalmente de forma pasiva como espectadores al asistir o acompañar el equipo de sus preferencias.

La construcción de grandes escenarios y su dedicación casi exclusiva al deporte profesional muestra como el Estado invierte grandes sumas de dinero hacia la élite de alta competencia. Los estadios están monopolizados por la programación de los equipos profesionales y sólo ocasionalmente son cedidos para programaciones de aficionados; además, en la mayoría de los departamentos los escenarios que no se utilizan en alguna actividad profesional permanecen desocupados la mayor parte del tiempo.

En el documento CONPES, citado anteriormente, muestra la debilidad del deporte competitivo y asociado al comparar el bajo número de afiliados a las Federaciones con el número total de practicantes eventuales del deporte en el país, lo cual demuestra la poca capacidad de organización a nivel de la célula deportiva básica como es el club. Se estima que por cada deportista asociado existen seis no asociados. Los programas deportivos a nivel competitivo y de alto rendimiento no han respondido a acciones de planeación de mediano o largo plazo. Las actividades se han encaminado más hacia eventualidades que a procesos de detección y proyección de talentos. Son notables las deficiencias existentes en la preparación y participación de los deportistas colombianos en competencias internacionales y del ciclo olímpico.

Por otro lado, el entorno legal que ha servido para la promoción y el desarrollo del deporte en Colombia hace necesario remitirse a su constitución política. El proceso histórico del constitucionalismo en Colombia, no difiere mucho del proceso Latinoamericano, dice Vargas Llosa citado por Simmonds (Vargas, 1998, 15) “mientras en los Estados Unidos se dio una constitución sencilla y breve, que le ha servido por más de 200 años, en Latinoamérica las leyes fundamentales y constituciones son enormes, no tienen nada que ver con la realidad y cada texto “aventaja y enaniza” al precedente en número de capítulos, artículos e incisos. Los postulados de repúblicas ejemplares, voluntades ciudadanas que se manifiestan a través del voto, libertades garantizadas, educación universal y gratuita entre otros; no han sido realidad en estos países, que a lo largo del siglo XIX y buena parte del presente, han vivido convulsionados por guerras civiles, motines, golpes de Estado, elecciones amañadas, ignorancia, caciquismo y dictadura militar.” En palabras de Vargas Llosa, “La alquimia irresponsable en el uso y abuso del lenguaje político identifica a nuestras naciones con el Estado-Artificio.”

Para Juan Francisco Gutiérrez (Gutiérrez, 2003, 5) el entorno del deporte nacional no ha tenido variaciones considerables que apunten a su desarrollo, a pesar que se hayan formulado desde comienzos del siglo XX, las primeras leyes encaminadas al fomento del deporte, la recreación y la educación física.

El Estado formula las leyes en Colombia, a pesar que estas proveen casi todo, los ciudadanos no velan por su desarrollo y cumplimiento; además, lo considera irresponsable por desconocer su capacidad para disponer de los recursos que garanticen el cumplimiento de dichas leyes.

Los antecedentes de la legislación deportiva no son ajenos a esto; para citar un ejemplo, la inefectiva ley 80 de 1925, consistente en la construcción de plazas de deportes en los municipios con más de 10.000 habitantes; transferida de Uruguay, país con buena imagen internacional de desarrollo deportivo en esa época. (Cano, 2000,12)

Con la Constitución de 1991, se les brinda autonomía a las comunidades para promover la práctica del deporte de acuerdo a sus capacidades económicas y de asociación. Gutiérrez señala: “sobran instituciones del Estado encargadas de la organización y promoción deportiva, si se cerraran algunas, sólo cesarían algunas actividades, pues las comunidades seguirían desarrollando programas deportivos con o sin recursos, con el apoyo del Estado o sin el.” (2003)

Aunque los textos de la ley promulguen una cobertura total, la estructura del Sistema Deportivo Colombiano no responde a todas las necesidades de la comunidad, por el contrario, responde a unos intereses específicos. En lo relacionado con la planeación, se afirma que “el plan de desarrollo es un requisito legal que cumplen las instituciones y no obedece a un propósito serio, se llenan los requisitos técnicos pero no hay ejercicios para decir que hay un plan nacional de desarrollo.” (Medina 1999, 12)

La práctica muestra varios ejemplos de inversiones sin beneficio alguno, eventos populares sin ningún impacto a largo plazo, espacios subutilizados como las unidades deportivas para los deportistas de élite, que en el contexto internacional no figuran como tal, la falta de formación de los dirigentes deportivos, la insuficiente capacitación de los técnicos y la carencia de profesionales de la educación física en el deporte formativo. (2000)

Por su parte, las instituciones responsables de la ejecutoria de la norma, como la comunidad en general y aquellos asociados en clubes y ligas deportivas, solo han mirado la norma y han hecho

responsable al Estado de los fracasos del desempeño en su gestión, dice Gutiérrez que “muchas de estas instituciones se quedaron con las manos abiertas esperando la “caída” de los recursos.” (2003)

En Colombia se han realizado ejercicios desde las instituciones del Estado para conocer el funcionamiento de organizaciones privadas y apoyarse como instituciones del Estado para controlar los organismos del deporte asociado como clubes, ligas y federaciones; Coldeportes estableció mediante la resolución número 002158 en noviembre del año 2003 los criterios para calificar la idoneidad de las federaciones deportivas nacionales, departamentos como Caldas, Valle, Antioquia, Huila, y el Distrito Capital han implementado sistemas para categorizar sus respectivas ligas deportivas. En el periódico La Patria de Manizales fue publicado en agosto de 2005, un artículo donde 176 de 428 clubes deportivos afiliados a las ligas en Caldas, estaban constituidos por deportistas que en realidad, no participaban en las actividades deportivas del club, haciendo parte de lo que hoy en día se conoce como clubes de papel.

Si se comparan los resultados deportivos de otros departamentos, es Antioquia el departamento con mayor desarrollo deportivo del país, según el cuadro comparativo de los primeros lugares en eventos nacionales en el año 2001, Antioquia fue primero 40 veces, Valle 29, Bogotá 17 y otras regiones 15 veces. (Indeportes Antioquia, 2002, 15).

En Indeportes Antioquia, se llevaron a cabo diferentes alternativas a saber: Primero, la reactivación y modificación de la comisión técnica del deporte asociado y alto rendimiento de Antioquia en 1997, segundo, la creación de un escalafón departamental para entrenadores, un sistema de clasificación para deportistas y un sistema de categorización de las ligas deportivas en el año 2002 y tercero, la creación de un sistema departamental de capacitación y actualización del recurso humano para la educación física, la recreación y el deporte en el año 2004.

En el Programa Ciencias del Deporte y la Recreación faltan estudios en que le den un marco contextual de referencia al deporte asociado en el departamento de Risaralda. En el sector, prevalecen sobre los estudios, apreciaciones como las siguientes:



Como se puede desarrollar un trabajo hacia el deporte de rendimiento con grandes logros; si no se trazan objetivos; si no se tiene una fundamentación científico-técnica-metodológica; si no se organiza y planifica el trabajo sobre fundamentos y bases objetivas; no se controla el cumplimiento de los objetivos y metas en cada uno de los momentos de la preparación; si no se determinan las competencias fundamentales y preparatorias y los objetivos de las mismas. Esta es una verdad inexorable que corroboró el análisis de los planes escritos y gráficos del 2002 y que necesariamente hay que superar [...] No existe dirección hacia el trabajo investigativo para dar categoría de ciencia al proceso que se requiere desarrollar, por tal motivo se deben buscar alternativas y vías que posibiliten esta acción. (Catalá, 2002.)

Señalaba Catalá que debía invitarse a la dirigencia deportiva a reflexionar sobre los compromisos que han asumido al aceptar cargos de dirección en una organización deportiva, hacer un esfuerzo y cambiar de actitud. Se consideró realizar un diagnóstico basado en el paso de una encuesta que arrojó deficiencias en la formación de los dirigentes deportivos y baja participación en las capacitaciones. (2002)

El presente estudio hace referencia a los organismos deportivos del nivel departamental, es decir, las ligas deportivas del departamento de Risaralda.



## 5. MARCO TEÓRICO

El marco teórico del trabajo se divide en tres marcos diferenciados así: Primero un marco técnico, que muestra las relaciones del deporte en la antigüedad, el deporte moderno, el amateurismo, el deporte contemporáneo y la importancia que reviste representar un deporte incluido en los juegos olímpicos por el alto grado de desarrollo técnico y científico de estos, tener planes de preparación hacia los juegos deportivos nacionales, presentar resultados deportivos en las categorías mayores de los torneos interligas; hacer parte del programa de deportista apoyado de Indeportes Risaralda y poseer una reserva deportiva que garantice el recambio dinámico de los deportistas de altos logros en las ligas deportivas.

El segundo marco del trabajo lo constituye un referente administrativo que señala sus orígenes como proceso y las etapas descritas por Chiavenatto empezando con la planeación, principios básicos, planes de desarrollo y planes de acción. La organización como segunda etapa del proceso administrativo, algunos de sus principios, y tipos de organigramas. El proceso de dirección y sus elementos, el liderazgo en las organizaciones y la clasificación de los líderes, la comunicación, sus redes, elementos y barreras. Por último, la etapa del control y sus principios, elementos, los aspectos que deben tenerse en cuenta y su directa relación con la planeación.

El tercer y último marco que compone el trabajo abarca las leyes y los decretos relacionados directamente con el tema de estudio, la creación de la ley 181 de 1995 y el sistema nacional del deporte; los niveles jerárquicos de los organismos deportivos del sector asociado, las funciones específicas de Coldeportes y su relación con los entes departamentales como Indeportes Risaralda, las funciones de inspección, vigilancia y control del Estado, y las organizaciones del sector asociado como las ligas deportivas de Risaralda. Además, se relacionan algunos artículos de la constitución política nacional que le permitirán al Estado (en este caso Indeportes Risaralda) hacer un control fiscal para garantizar la protección y el uso honesto y eficiente de los recursos.

## 5.1. MARCO TÉCNICO

### 5.1.1. El Deporte en la Antigüedad

El hombre primitivo esculpió bajorrelieves que indican formas de afinidad con el deporte antes de que Grecia irrumpiera en la competición sistemática de los Juegos Olímpicos. Valiosos hallazgos arqueológicos hechos en Mesopotamia, Egipto y Creta, demuestran inequívocamente que estas civilizaciones, poseían hombres con técnicas y rutinas especializadas. Se presentan bajorrelieves de boxeadores cuya posición de combate era similar a la que se utiliza en la actualidad, se piensa que su data provenga de 5000 años atrás.

En el templo de Khafaje, en las cercanías de Bagdad, se hallan bronce desenterrados que ilustran a luchadores trenzados en combate, tal como se encuentran en Babilonia. 3000 años antes de Jesucristo los egipcios jugaban a los bolos y practicaban una especie de crawling, como muestra de una pintura rupestre encontrada en el desierto de Libia. En aquel entonces ya se conocían el rugby y la lucha en China: 2700 tsu-chu, fútbol chino, 2500: Gimnasia y ejercicios de fuerza en Egipto; 2400: Primeras formas de esquí en Asia y Escandinavia. 2100: Piscinas de natación en el Indo, en el centro del actual estado de Pakistán; 1900: Juegos de pelota a caballo, juegos de pelota a puño y de equilibrio en Egipto; 1400: Primer compendio hipológico del mundo en Persia; 800: Polo en India y China.

En la antigua Grecia, se consideraban los ejercicios físicos como símbolo de libertad, como la conformación y representación de la personalidad, como expresión de las virtudes, del valor, del dominio de sí mismo y de la perseverancia, la máxima de “mente sana en cuerpo sano”, remonta a la época del florecimiento de Atenas. (Jaramillo, 1989, 93.)

El atleta de la antigüedad, representado por Mirón (490-430 a.c.) en su “lanzador de disco”, era la encarnación de la armonía, belleza y fuerza.

Los Juegos Olímpicos de la antigüedad hacían parte de una ceremonia religiosa en honor a Zeus, padre de los dioses y de los mortales, éste, según la mitología griega, presidía a los dioses en el monte Olimpo, lugar famoso por la celebración de los juegos olímpicos en su honor cada cuatro años.

Para los atletas antiguos, participar en los juegos olímpicos tenía un significado religioso trascendente que otorgaba cierto halo místico a quienes participaban de tan magno evento.

Las olimpiadas también constituían un acto de paz en el mundo panhelénico. Los griegos mantenían en guerras internas y con otros pueblos, como resultado de la autonomía de la polis, cada una de las cuales tenía su constitución, sus leyes, sus dioses y sus propios ejércitos. Durante las olimpiadas se observaba una tregua entre los pueblos griegos, los espectadores y participantes pasaban las noches al aire libre o se alojaban en las tiendas. Muchas veces en Olimpia, se pactó la paz entre ciudades en guerra.

Los juegos olímpicos también representaban un acontecimiento cultural donde asistían las diferentes clases sociales y personalidades de ese momento; poetas, políticos, vendedores de vino, historiadores, filósofos, moralistas, tratantes de caballos y adivinos, tenían cita cada cuatro años en Olimpia. Los esclavos no se admitían.

Aunque la entrada a los juegos era libre, solamente asistían las clases pudientes, que podían viajar al valle del río Alfeo para asistir a estos juegos grandiosos en que jamás acabaron las coronaciones de los vencedores, los desfiles y banquetes. (1989)

#### 5.1.2. El Deporte Moderno

Históricamente, el deporte moderno inició en 1896 con los juegos olímpicos de la era moderna celebrados en Atenas en ese mismo año, gracias a un pedagogo y pensador francés llamado Pierre de Coubertin (1863-1937) quien reformó el sistema educativo y reorganizó los Juegos Olímpicos de la era moderna “Ningún vestigio de los tiempos antiguos me había hecho soñar tanto como

Olimpia... Por qué no podría Francia restituir ese esplendor? Escribe. ” (Instituto Distrital de Recreación y Deporte, 2002,5)

El movimiento deportivo internacional, ha participado de forma activa por la paz, la coexistencia pacífica y el mejoramiento de la comprensión entre las naciones.

Como respuesta a una crisis social y política en Francia, Coubertain llegó a creer como muchos de sus contemporáneos, que la solución al problema era la reforma educativa, sus propuestas, inicialmente hechas para el desarrollo de los clubes deportivos para unos Juegos Modernos, fueron proyectadas en base a la creación de un sistema deportivo altamente competitivo que pueda inspirar y vigorizar la juventud. (Villamarín, 2004, 42.)

Para el grupo de Solidaridad Olímpica (1986), la organización básica del deporte en la mayoría de los países es a través de un sistema de clubes deportivos, éstos se afilian como miembros a la organización deportiva nacional específica. Se ha comprobado que el desarrollo de atletas de categoría mundial es el resultado de los programas del club y su apoyo, más que cualquier asistencia o ayuda especial de un organismo deportivo nacional. (2004)

Los planes para la celebración de los Juegos Olímpicos en la era moderna comenzaron en 1894 con la fundación del Comité Olímpico Internacional (COI), que recibió ayudas de organizaciones deportivas y de individuos de distintos países, principalmente europeos en un primer momento.

### 5.1.3. El Amateurismo

Las organizaciones del deporte asociado tienen un carácter social, gran parte de su trabajo se realiza sobre la base del voluntariado y la afición por un deporte determinado. En la ley del deporte en Colombia (Art. 15. Ley 181 de 1995) el deporte asociado, se define como el desarrollado por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas. (Villamarín, 2004, 71.)

Las organizaciones del deporte asociado no tienen como objetivo principal obtener ganancias o lucrarse, los recursos captados deben ser utilizados en el fomento del deporte que representan.

Otra característica de estas organizaciones es la independencia y autonomía con que se administran; poseen sus propios estatutos y normas de procedimiento, sus propios bienes, manejan sus recursos financieros y jurídicamente están amparadas por normas específicas que regulan sus actividades. De hecho, los gobiernos no pueden intervenir directamente en las actividades de estas organizaciones mientras no contravengan la ley, es decir, el estado actúa como un regulador. (2004) Las organizaciones deportivas privadas del nivel departamental pueden concebirse como empresas desde el punto de vista administrativo, Ogliastri menciona las etapas de crisis y desarrollo de las empresas donde sobresalen la etapa empresarial en la que se crea la empresa y no se cuenta con una visión estratégica diferente a la del empresario, los sistemas administrativos son precarios pero se cuenta con una gran fuerza de entusiasmo y motivación por parte de sus recursos humanos. El crecimiento de la empresa lleva a una crisis por el caos administrativo y la excesiva centralización en el empresario, los problemas financieros y de liquidez, el descontento generalizado y la ineficiencia son indicadores de problemas muy profundos. (Ogliastri, 1992, 8.)

En Colombia, el deporte aficionado se establece en la ley como aquel donde no se admite pago o indemnización alguna a favor de los deportistas diferente a los gastos ocasionados por el ejercicio del deporte. (Art. 15. Ley 181 de 1995.)

Según Alberto Vargas, las raíces del deporte moderno se remontan a Francia e Inglaterra en los siglos XVII, XVIII y principios del siglo XIX. En Colombia se dio, a finales del siglo XIX y comienzos del XX, un proceso socio-político análogo al adelantado en esas naciones. (Vargas 2005, 43)

Hay semejanzas que permiten pensar no en una simple coincidencia, “sino en la evidencia de la generalización de una estructura social (la inglesa) que tanta influencia tuvo en el desarrollo de la moderna sociedad burguesa capitalista.” (2005) De allí, el chascarrillo que reza: “*en Colombia los*

*ricos quieren ser ingleses, los intelectuales quieren ser franceses, la clase media quiere ser norteamericana y los pobres quieren ser mexicanos.” (Ospina, 1996, 3)*

Quienes lideraron el movimiento amateur, fueron aristócratas y burgueses ingleses del siglo XVIII. Los aristócratas y caballeros que jugaban al críquet en aquel período eran productores y consumidores, jugadores y organizadores. (Dunning, 140, 2003.)

Los deportistas profesionales se consideraban socialmente inferiores, eran contratados por los burgueses como sirvientes domésticos, cocheros o para trabajar en sus fincas, pero en realidad se trataba de jugadores de críquet. (Brookes, 1978)

El profesionalismo en el deporte se consideraba *la antítesis del “deporte verdadero” por destruir el carácter del deporte como juego*. Inclusive, la posibilidad de hacer negocios con la actividad deportiva, se dejaba para unos pocos individuos de clases inferiores: “Que unos pocos individuos de clases inferiores pudieran ganar dinero o mejorar su nivel de vida con el deporte o explotar las oportunidades comerciales que apuntaban en el mundo del deporte, a los miembros de la aristocracia y la alta burguesía les parecía una extensión de un “orden natural” donde el destino había decretado que ellos heredaran el poder, la riqueza y el estatus.” (Dunning, 141, 2003)

Ser amateur era un privilegio, no se permitía a los deportistas recibir retribuciones económicas por su actividad deportiva, mientras que los premios para los deportistas aumentaban cada vez más en Inglaterra, desacreditaban a los profesionales y aumentaban el ego de los amateur, en palabras de Hugo Ángel Jaramillo El gentleman inglés rechazó conseguir beneficios económicos de sus actividades deportivas. A esta mentalidad se debe la posición privilegiada del Amateur.

Por otro lado, los caballeros ingleses no dependían financieramente de las multitudes que asistían como espectadores, al menos no en grado sustancial. Los valores aristócratas del amateurismo como el autocontrol, el juego limpio, la generosidad en la victoria y la derrota y la práctica del deporte como fin en si misma, se conservan en la actualidad.



#### 5.1.4. El Deporte Contemporáneo

En los primeros juegos olímpicos participaron 10 países en 8 deportes para un total de 285 deportistas; desde ese momento, el número de países como el número de participantes ha incrementado progresivamente, al punto que en Atlanta se presentaron 10.744 deportistas de 197 países en 26 deportes. (Villamaría, 72, 2004.)

La popularidad, el número de participantes entre deportistas, periodistas, dirigentes, entrenadores, jueces y espectadores, por la cobertura y el despliegue técnico y logístico entre otros aspectos, hacen que los Juegos Olímpicos en la actualidad pueden catalogarse como el evento deportivo más grande del mundo.

En los últimos juegos olímpicos celebrados en Atenas en el año 2004, se transmitieron 4000 horas de impacto en la televisión, además, empresas multinacionales como Coca-Cola, Kodak, Panasonic, Mc Donalds, y John Hancock entre otras, invirtieron miles de dólares en publicidad para ser patrocinadores y hacer negocios con el deporte. (Lombana, 2005.)

Los Juegos Olímpicos representan la máxima expresión política del deporte internacional, convirtiéndose en un fenómeno social con características económicas y publicitarias importantes, para Juan Antonio Samaranch, ex presidente del Comité Olímpico Internacional, “el olimpismo ha pasado de ser el fenómeno social más importante de los años mil novecientos, a convertirse en el primer motor televisivo en nuestros días, y en una motivación muy importante de la actividad publicitaria y financiera de las grandes empresas” (Castells, 1986, 21)

El Comité Olímpico Internacional COI, es el organismo internacional rector y administrador de los Juegos Olímpicos, cuya sede se encuentra en Lausana. Fundado por Coubertain en París como un comité independiente que seleccionaba a sus propios integrantes. El objetivo de su creación era resucitar los juegos olímpicos de la antigüedad y crear, en torno al deporte aficionado, un espíritu de respeto, lealtad y fraternidad entre los pueblos. El emblema del COI, y de los propios Juegos Olímpicos, fue elegido para simbolizar tal ideal: Una bandera con cinco aros de distintos colores y

entrelazados sobre fondo blanco, que representan la concordia entre los cinco continentes. También se puso en la Bandera el lema “Citius, Altius, Fortius” que significa “Más Alto, Más Lejos, Más Fuerte.” (Villamarín, 72, 2004)

Los Comités Olímpicos Nacionales CONs, constituyen la versión del Movimiento Olímpico en los diferentes países del mundo. El objetivo primordial de los CONs consiste en el desarrollo del Movimiento Olímpico en los diferentes países.

Existe una asociación mundial de CONs (ACNO) , su sede está en París, existen además cinco Asociaciones Continentales de CONs que incluyen la Organización Deportiva Panamericana (ODEPA) , la Asociación de CONs de Europa (ACNOE), la Asociación de Oceanía (ANOC), la asociación de África (ACNOA), y el Consejo Olímpico de Asia (OCA).

También existen organizaciones internacionales de federaciones deportivas reconocidas por el comité olímpico internacional (COI), éstas se encargan de asegurar el alto nivel técnico de los deportes olímpicos en el mundo y su administración, además de elegir los deportes que solicitan ingresar al programa de los juegos olímpicos. (COI, 2006)

El deporte contemporáneo se torna altamente competitivo gracias a todas estas organizaciones internacionales, además del desarrollo de la ciencia aplicada al deporte y el impacto económico de la actividad deportiva en los juegos olímpicos.

El ente coordinador del deporte asociado en Colombia, es el Comité Olímpico Colombiano (C.O.C), según sus estatutos, es la Asociación de federaciones deportivas nacionales, sin ánimo de lucro, para el fomento del deporte aficionado, constituido en 1936 de acuerdo con las normas del Comité Olímpico Internacional. Su misión es hacer cumplir las normas de la Carta Olímpica, en uno de sus apartes, menciona: “ El Olimpismo es una filosofía de vida, que combina las cualidades del cuerpo, la voluntad y el espíritu, con el objetivo de poner siempre el deporte al servicio del desarrollo armónico del hombre y la sociedad. Son valores esenciales del mismo el esfuerzo, la función educativa del deporte y el respeto por los principios éticos fundamentales (2006.)

Con la llegada del profesionalismo al mundo del deporte, el entrenamiento de los deportistas es concebido según criterios científicos similares a los de cualquier disciplina científica. Desde esta perspectiva, Sánchez Bañuelos define al entrenamiento como: “una actividad de búsqueda continua de los límites físicos a los que puede llegar el ser humano en el contexto de la competición deportiva, bajo el método científico y el abandono sistemático del método empírico.” (Sánchez Bañuelos, 1993.)

Cada día es mayor la complejidad que rodea el entrenamiento moderno, donde es estudiado con mayor rigurosidad y profundidad, dando paso a la aparición de una metodología científica que pretende sustituir el trabajo empírico del entrenador. (Manso, 13, 1996)

Los altos niveles de rendimiento deportivo están vinculados con un complejo entramado que constituye el sistema de preparación del deportista. Este complejo sistema se sustenta básicamente en el binomio que forman el entrenador y el deportista, donde a través del primero, se deben coordinar los siguientes estamentos:

1. Los promotores y directivos institucionales
2. El personal relacionado con actividades y servicios
3. Los medios de comunicación
4. El personal de apoyo (médicos, masajistas.)
5. El equipo de colaboradores técnicos y auxiliares ( 2o entrenador, utileros )

Adicional a esto, Sánchez Bañuelos (1994) propone las siguientes condiciones que engloban un proceso de preparación que debe concluir con el logro de altos rendimientos deportivos:

Cuadro 1. Entornos de la preparación deportiva.

PREPARACIÓN DEL DEPORTISTA	
ENTORNO VITAL	ENTORNO DE ENTRENAMIENTO
<i>CONDICIONES BÁSICAS DE VIDA</i> <i>ESTABILIDAD EMOCIONAL</i> <i>RECONOCIMIENTO SOCIAL</i> <i>PERSPECTIVAS DE FUTURO</i>	<i>APOYO TÉCNICO</i> <i>APOYO CIENTÍFICO</i> <i>APOYO TECNOLÓGICO</i> <i>INFRAESTRUCTURA</i> <i>DEDICACIÓN PRIORITARIA</i>

García M. Juan Manuel y Otros. Bases Teóricas del entrenamiento deportivo

#### 5.1.5. Ciclo Olímpico

Los Juegos Olímpicos se realizan cada cuatro años en distintos países del mundo, como se citó anteriormente, los comités olímpicos de distintos países se encargan de realizar unos juegos deportivos preparatorios a los Juegos Olímpicos celebrados cada cuatro años; el ciclo de estos eventos se le conoce como ciclo olímpico y está conformado por:

Juegos Bolivarianos, organizados por la ODEBO (6 países), Juegos Suramericanos, organizados por ODESUR (13 países) Juegos Centroamericanos y del Caribe, organizados por la ODECABE (28), Juegos Panamericanos organizados por la ORDECA (67) y los Juegos Olímpicos, organizados por el COI (Comité Olímpico Internacional).

En Colombia, este ciclo comienza con la celebración de los Juegos Deportivos Nacionales, máximo evento deportivo del país.

Una liga deportiva que represente un deporte del ciclo olímpico completo, tiene posibilidades de llevar sus deportistas a éstos eventos, por medio de los seleccionados nacionales de los respectivos deportes y competir con los deportistas más destacados del mundo.

El Comité Olímpico Internacional, a través de la organización internacional de federaciones deportivas ha establecido diferentes criterios para incluir o excluir de las olimpiadas determinados

deportes según el número de países donde se practique, el número de federaciones por países, su nivel de desarrollo técnico, científico y tecnológico entre otros. Por esta razón, un evento deportivo donde participen deportes no olímpicos, limita la participación, el tamaño y nivel de los países en competencia.

En Colombia, las respectivas Federaciones organizan torneos nacionales de su deporte en los cuales cada liga participa y acumula puntos que dará por lo general, al final del año, una liga campeona en las diferentes categorías.

#### 5.1.6. Juegos Deportivos Nacionales

Los Juegos Deportivos Nacionales, constituyen el máximo evento deportivo del país y se realizan en categoría abierta cada cuatro (4) años, como iniciación del ciclo selectivo y de preparación de los deportistas que representarán al país en competencias o eventos deportivos internacionales. (Art. 27.Ley 181, 1995.)

Las categorías de participación en los Juegos Nacionales y los Juegos Olímpicos son mayores y/o abiertas, ya que las categorías infantiles y juveniles son consideradas categorías de desarrollo. Además se ha demostrado que los altos éxitos deportivos en la edad infantil y juvenil no garantizan el éxito deportivo en el futuro. (Volkov, 111,1989)

#### 5.1.7. Planes De Preparación

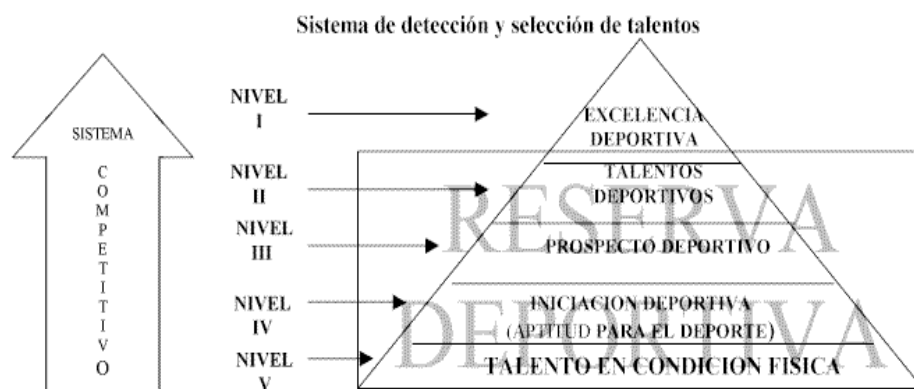
Los planes de preparación a largo plazo son una herramienta de la planificación deportiva que permite el control y seguimiento de la preparación deportiva. Un plan de preparación a largo plazo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Mencionar los criterios que definen el rendimiento.
- Mencionar las tres grandes etapas en la formación del deportista, con rango de años, categorías, objetivos, contenidos, medios, métodos, indicadores.

- Periodizar el número de semanas por año, el número de entrenamientos por semana, el volumen por sesión-semana- año, el porcentaje por zona de entrenamiento.
- Mencionar los objetivos, contenidos, tareas, ejercicios específicos, por cada etapa independiente.
- Establecer los modelos de planificación según aplicación de cargas en cada etapa.
- El programa de test pedagógicos en cada etapa, con rango de indicadores para calificar, relacionados con los objetivos de cada etapa.
- Caracterizar los deportistas según la exigencia de su deporte, el criterio para buscar potencial deportivo.

Los deportistas destacados del departamento son detectados e incluidos en un programa departamental de apoyo a deportistas llamado “deportista apoyado” el cual tiene como objeto general proyectar el desarrollo del deporte de rendimiento del Departamento de Risaralda, mediante la detección de deportistas que poseen aptitudes para la práctica deportiva para la optimización de resultados deportivos en los próximos Juegos Deportivos Nacionales. ([www.indeportes.gov.co](http://www.indeportes.gov.co))

Figura 1. Reserva deportiva.



El término de reserva deportiva, es utilizado por Pila (2003) para referirse a los deportistas que hacen parte de los niveles III al V.

## 5.2. MARCO ADMINISTRATIVO.

“La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación), y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.” (Chiavenato, 5, 1995.)

En la actualidad esta definición ha sufrido transformaciones y pretende interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización para lograr tales objetivos de la manera efectiva.

La administración se concibe hoy, como el resultado histórico, integrado y acumulado de producción de múltiples disciplinas; desde la antigüedad, los seres humanos han establecido relaciones de poder y de jerarquía para lograr sus fines, ya sea en el comercio, en la religión o en la guerra. Estableciendo estructuras piramidales que concentran en su vértice las funciones de poder y decisión.

Sin embargo, la administración como disciplina sólo surgió a principios del siglo XX gracias a la organización de la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial y la aparición de los primeros industriales y empresarios. (1995)

Desde principios del siglo XX los pioneros de la administración, el norteamericano Frederick Winslow Taylor y el europeo Henri Fayol, daban origen a las teorías clásicas y científicas de la administración.

Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían de tres males que podían agruparse en tres factores: Holgazanería sistemática de los obreros, desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo, métodos y tiempo necesario para su realización y falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Surgió entonces, un famoso sistema administrativo que se denominó Administración Científica en la que planteaba: La eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano, adaptación de los obreros a

la propia tarea, entrenamiento de los obreros, especialización de las actividades y establecimiento de normas de comportamiento en los lugares de trabajo.

En su libro Shop Management, Fayol (1903) expresaba la esencia de su teoría: 1. El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción. 2. Aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema, para formular y establecer procesos desestandarizados que permitan el control de las operaciones de producción. 3. Los empleados deben estar dispuestos científicamente en puestos de trabajo donde las condiciones y materiales de trabajo sean seleccionados con criterios científicos y asegurar el cumplimiento de la norma, 4. Entrenar a los empleados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.

Para Fayol, la administración era el acto de ejecutar las siguientes acciones de Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Organizar: Construir la estructura tanto material como social de las empresas. Dirigir: Guiar y orientar el personal. Coordinar: Enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos. Y controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Además definió que una organización cuenta con otras funciones para su desarrollo: funciones financieras, las tecnológicas, comerciales, contables y de seguridad.

Este tipo de visión con énfasis en la estructura, lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes.

Para tratarla racionalmente, la organización deberá caracterizarse por una división del trabajo, vertical (niveles de autoridad) y horizontalmente (departamentalización.)

A manera de resumen, se presenta un cuadro con los elementos comunes en el proceso administrativo planteado desde diferentes autores.

Cuadro 2. Etapas del proceso administrativo.

FAYOL	URWIK	GULIK	KOONTZ	Y
-------	-------	-------	--------	---



			O'DONELL
Prever Organizar Comandar Coordinar	Investigación Previsión Planeación Organización Coordinación Comando Control	Planeacion Organización Administración de personal Dirección Coordinación Apoyo	Planeacion Organización Designación de personal Dirección Control
MEWMAN	DALE	WADIA	MINER
Organización Planeacion Liderazgo Control	Planeacion Organización Dirección control	Planeacion Dirección Motivación Innovación Control	Planeacion Organización Dirección Coordinación Control

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración

### 5.2.1. Etapas del proceso administrativo

Para Chiavenato, los elementos de la administración son los siguientes:

**Planeación:** Actividad que busca trazar líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

**Organización:** Establecimiento de la estructura formal de autoridad que integra, define y coordina subdivisiones del trabajo en pos de objetivos.

**Dirección:** Actividad continua de toma decisiones y traducirlas en ordenes e instrucciones específicas y generales así mismo asumir el liderazgo de la empresa.

**Control:** Es un sistema que permite la medición y revisión del conjunto, planes y tareas programadas con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa; no es posible ningún control si no

existen los indicadores para cada una de las metas y objetivos a alcanzar en el proceso de la planeación.

Dentro del proceso administrativo, la función de la planeación es básica para el desarrollo de las otras funciones de organización, dirección y control.

Sin planificación los acontecimientos son dejados al azar. La planificación es un proceso intelectual, la determinación conciente de la línea de acción y el logro de que las decisiones estén basadas en propósitos, hechos determinados y en estimaciones adecuadas.

El establecer por adelantado las acciones futuras se le llama planear, desde las actividades más sencillas de la vida diaria hasta lo más complejo requieren de la planeación. De ahí que dentro del proceso administrativo sea la planeación la base para el desarrollo de las demás funciones.

#### 5.2.1.1. Principios de la planeación.

La naturaleza de la planeación puede ser entendida mediante cuatro principios básicos:

**Contribución a los objetivos:** Todo plan y sus derivados deben contribuir de una forma positiva al cumplimiento de los objetivos de la organización. Este principio tiene su origen en la naturaleza de las empresas organizadas, la cual existe para el cumplimiento del propósito mediante una operación deliberada.

**Primacía de la planificación:** La planificación es un requisito primordial de las funciones administrativas de la organización, desarrollo de personal dirección y control aunque todas las funciones estén enlazadas. La planificación es única puesto que establece los objetivos necesarios para el esfuerzo de todo el grupo

**Penetración de la planificación:** La planificación es una función de todo ejecutivo aunque su carácter y amplitud varían con su autoridad y la naturaleza de las políticas y planes impuestos por su superior.

Eficiencia de los planes: Un plan es eficiente si una vez puesto en marcha, consigue la obtención de los objetivos con el mínimo de consecuencias imprevistas y con positivas ganancias mayores que los costos.

La terminología relacionada con los planes de desarrollo es citada en la carta magna colombiana Constitución Política de Colombia. Editorial Panamericana, 1998. p 226 y en diversos textos de administración deportiva. (Bolaños, 2004), (Gutierrez, 2003), (Soucie, 2002), (Mestre, 2003), (Cano, 2000).

#### 5.2.1.1.1. Planes de desarrollo

El concepto de Plan de Desarrollo, introducido en la Constitución Política de Colombia, en el artículo 339 determinando la existencia de un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades publicas de orden nacional. Allí deben señalarse los propósitos y objetivos nacionales a largo plazo, las metas y prioridades a mediano y largo plazo, las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental adoptadas por el gobierno.

El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución. Con el objeto de asegurar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de sus funciones, las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el Gobierno Nacional el plan de desarrollo.

El plan de desarrollo es el resultado de la planeación estratégica, fundamentada en el análisis de la organización, desde una mirada interna y contemplando el contexto de la misma. El plan de desarrollo de una organización es la carta de navegación del dirigente deportivo y de cada uno de sus miembros. Un plan de desarrollo se caracteriza por los siguientes aspectos:

Flexible : Debe permitir su constante adaptación.

Global o corporativo: Debe involucrar a todas y cada una de las unidades funcionales de la organización.

Factible: Debe ser viable de llevar a la práctica.

Participativo: Debe ser el resultado de una concertación del grupo humano de la organización en todas sus esferas.

Formal: Por escrito, metodológica y lógicamente organizado.

Conocido: Por los clientes internos y externos de la organización.

#### 5.2.1.1.2. Planes de acción.

Bolaños dice que el plan de desarrollo y el plan de acción son diferentes. Mientras el primero se mueve en el mediano y el largo plazo, el segundo espera resultados en un año. El plan de acción es una herramienta que permite orientar estratégicamente la ejecución del plan de desarrollo.

El plan de acción representa el conjunto de programas y subprogramas de cada una de las unidades o sectores de funcionamiento de la organización durante un período de un año, los cuales se materializan mediante los proyectos.

El plan de acción tiene como objeto alcanzar el impacto deseado en la población objetivo a través de la ejecución y puesta en operación de los proyectos de inversión y sus acciones.

Estos planes deben fundamentarse en los siguientes principios:

Coordinación

Coherencia

Continuidad

Eficiencia

Planificación

Participación

Concurrencia

Complementariedad

Programas: Los programas, generalmente se basan en presupuestos de capital y de operación; sin embargo, también comprenden un complejo de políticas, procedimientos, reglas asignación de funciones y otros elementos necesarios para llevar a cabo una determinada línea de acción. (De Martínez, 1993, 121)

Los programas, vistos como políticas dentro de una organización, sirven para agrupar proyectos y canalizar de manera global, las acciones encaminadas a dar cumplimiento al plan de desarrollo. Por lo tanto, los programas están conformados por una serie de proyectos y estos a su vez, por actividades y acciones concretas.

Proyectos: Son los propósitos de hacer algo, en términos administrativos, son la unidad mínima operacional que vincula recursos, actividades y componentes durante un período determinado y con una ubicación definida.

Los proyectos pueden clasificarse como: De tipo Económico, relacionados directamente con la producción y los proyectos Sociales y Culturales, entre ellos los proyectos de vivienda, educación, salud, deporte y atención a grupos especiales.

Para Nadeau (1973) citado por Soucie, existen varios tipos de planes, los estratégicos, estructurales y operacionales. Los planes se denominan estratégicos cuando sirven para fijar las políticas de la organización y los grandes objetivos; la planeación estructural consiste en la buena distribución y coordinación de los recursos del grupo, está relacionada con la estructura de funcionamiento, las tareas, el sistema sobre el cual fluye la información, es equivalente a la función de la organización, mencionada más adelante y la planeación operacional, sirve para asegurar el desempeño eficiente de las tareas y las responsabilidades esenciales para poner en marcha la estrategia formulada en el plan estratégico. Los elementos de cada plan están resumidos en el siguiente cuadro modificado de Soucie (2003).

Cuadro 3. Tipos de planes.

ELEMENTOS DEL PLAN	TIPO DE PLAN
MISIÓN METAS OBJETIVOS	ESTRATÉGICO
TAREAS Y RESPONSABILIDADES PROGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTOS PRINCIPALES RECURSOS HUMANOS ORGANIGRAMA	ESTRUCTURAL
MÉTODOS DE TRABAJO MOTIVACIÓN DEL PERSONAL NORMAS Y EVALUACIÓN PRESUPUESTO (INGRESOS Y GASTOS) RECURSOS MATERIALES INSTALACIONES Y EQUIPAMENTOS PRIORIDADES (A CORTO, MEDIANO O LARGO PLAZO)	OPERACIONAL

Soucie Daniel. Administración, Organización y Gestión Deportiva.

#### 5.2.1.1.3. Instrumentos de la planeación.

Varios autores canadienses de la administración deportiva Chellandurai (1985), Mitchelson y Slack (1982), Boucher (1980), y Jackson (1981) recomiendan el empleo y la aplicación de las siguientes técnicas en el ámbito de la actividad física.

La lluvia de ideas (brainstorming) sirve para identificar objetivos y descubrir nuevas posibilidades, consiste en reunir los miembros de la organización, exponerles lo que se pretende realizar en términos generales y permitir que expresen sus ideas libremente. Se aconseja estudiar a fondo todas las opciones postuladas, no rechazar ninguna opinión, organizar el grupo de discusión y asegurar la participación de los asistentes a la reunión; si es posible, y se considera oportuno, ampliar, repetir y especificar por escrito lo que se quiere hacer.

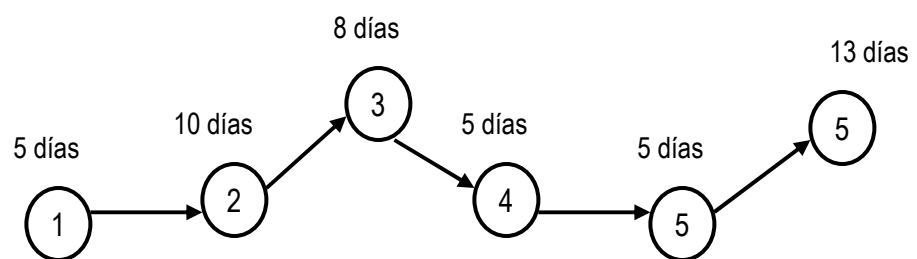
Las técnicas PERT Y GANTT son otras herramientas de la planeación muy útiles en el campo de la actividad deportiva. El método PERT (Program Evaluation Review Technique) creado en 1958 cuando se elaboró el proyecto de misiles Polaris en Estados Unidos. Muestra de la eficacia de esta técnica, fue su empleo para enviar al hombre a la luna y para construir las instalaciones olímpicas en 1973 en la planificación de las instalaciones deportivas.

El método PERT funciona mediante un esquema de círculos que representan una actividades importantes y flechas que expresan la relación de las actividades vinculadas al proyecto.

Independientemente de lo que quiera planear, las etapas para elaborar un esquema son las siguientes:

1. Elaborar una lista clara y precisa de las actividades necesarias para la realización del proyecto.
2. Determinar la secuencia en que deben llevarse a cabo las actividades.
3. Determinar los acontecimientos principales del proyecto.
4. Elaborar el diagrama encadenando las etapas o acontecimientos necesarios para el éxito del proyecto.
5. El tiempo requerido para cada actividad.
6. El tiempo total para la ejecución del proyecto.

Figura 2. Diagrama de Pert.



Soucie Daniel. Administración, Organización y Gestión Deportiva.

El calendario del diagrama de GANTT constituye otro instrumento de planificación utilizado en el deporte, fue creado por Henry Gantt en la primera Guerra Mundial (1914-1918) para controlar la producción de material bélico. Su esencia es un sistema de disposición lógico-temporal de las tareas previstas en la consecución de un proyecto.

#### 5.2.1.2. Organización

La organización, como segunda etapa del proceso administrativo, es definida como la acción que permite establecer la estructura adecuada para reunir en forma jerarquizada todos los recursos tanto humanos como físicos y tecnológicos; permite saber con que recursos se cuenta, cual es la jerarquía para la toma de decisiones, cuales son las funciones de cada miembro de la organización y su relación inter e intra grupal para la consecución de los objetivos. (De Martínez, 139, 1993)

La estructura formal permite asegurarse que las personas conozcan las actividades asignadas, a quien deben rendir cuentas y a quienes supervisan, todo esto, para que el grupo consiga sus objetivos de forma eficaz. Mientras la función de la planeación consiste en especificar lo que debe hacerse y los plazos en el tiempo para conseguirlo, la función de la organización insiste en especificar quién o quienes se encargarán de las acciones. Por tanto, la organización es sinónimo de planificación estructural y consiste en especificar claramente quién hará cada actividad. (Soucie, 2003)

A medida que las organizaciones crecen, las relaciones se multiplican y se tornan complejas, por lo que se requiere la división del trabajo. Es indispensable primero, coordinar por escrito los esfuerzos que tendrán que hacer los individuos y las unidades de trabajo para evitar el caos.

Las organizaciones deportivas como cualquier organización formal, implican interrelaciones, preferencias o necesidades de los individuos que dan lugar a la organización informal.

Los aspectos humanos de la organización. Citado por Soucie. Menciona que este tipo de organizaciones, cuentan con estructuras de autoridad en torno a los líderes “naturales” dentro del



grupo, cabe anotar que estos líderes no siempre responden a los líderes “formales”. Las organizaciones informales son naturales, flexibles, no definidas, se caracterizan por su imprecisión, se formalizan ante las necesidades coyunturales, urgencias del momento y a partir de las diversas situaciones vividas en la organización formal.

Algunos autores (Gulick y Urwick 1937. citados por Soucie. P. 107) han enumerado cerca de treinta principios de la organización, de los cuales sólo se mencionan los más importantes:

#### 5.2.1.2.1. Principios de la organización.

Unidad de mando: Sugiere que cada miembro de la organización sólo debe rendir cuentas a una persona y sólo recibe órdenes de un solo jefe. Este principio procede de la noción de jerarquía implícita en el modelo burocrático.

Exclusión: Las decisiones más importantes son tomadas por los gerentes. Las decisiones recurrentes deben ser controladas por los mandos medios de la organización.

Extensión del control: Cada jefe debe tener un determinado número de personas a su cargo para el control de las mismas.

Numérico: La autoridad y responsabilidad deben tener una línea de flujo ininterrumpida desde el nivel ejecutivo más alto hasta el más bajo y establece una relación directa con la unidad de mando.

División departamental: Es la ubicación de actividades por grupos especializados y su objetivo es unificar tareas similares específicas buscando simplificar el trabajo de los gerentes y mantener el control.

#### 5.2.1.2.2. Organigramas

Los organigramas son las representaciones graficas de la estructura formal de una organización, representando sus niveles jerárquicos de autoridad, sus relaciones de línea staff y funciones.

Los organigramas se clasifican según tamaño, forma y contenido.

Por tamaño:

Macro-organigrama: cuando se presenta la estructura orgánica del total de la organización.

Micro-organigrama: cuando solamente representa una parte de la estructura orgánica de la organización.

Por forma:

Verticales: representan la relación de autoridad de línea, la línea de autoridad o mando va de arriba hacia abajo, en tanto que la línea de responsabilidad o de ejecución va en sentido contrario de abajo hacia arriba, la autoridad debe tener un proceso definido a través del cual se proyecte por toda la organización de modo que todos y cada uno de los elementos que lo conforman participen en el ejercicio de esta autoridad de acuerdo a la naturaleza de sus deberes.

Horizontales: en los organigramas horizontales la línea de autoridad o mando va de izquierda a derecha, es decir que al lado izquierdo de la figura se encuentra la mayor jerarquía de la organización; o sea que mientras más hacia la derecha, el cargo será relativamente más bajo dentro de la escala jerárquica.

Circulares: cuando se presenta la línea de autoridad en círculos.

Mixtos: cuando incluye la combinación de organigrama vertical y horizontal

Por contenido:

Funcional: cuando representa las funciones o áreas de la empresa

Estructural: cuando representa los títulos de los departamentos, divisiones, secciones

De cargos: cuando representa los títulos de los cargos con su respectiva función.

(De Martínez, 139, 1993)

#### 5.2.1.3. Dirección

Siguiendo con las etapas del proceso administrativo, la dirección, se presenta como elemento fundamental y constitutivo de los procesos de comunicación, motivación y liderazgo.

La función de dirección en administración consiste en primer lugar, en ejercer liderazgo sobre los miembros de la organización de manera que cumplan con los planes y las funciones establecidas. La dirección exige así mismo, la motivación de los individuos para coordinar esfuerzos y llevar a cabo el trabajo de manera ordenada y eficaz.

(Soucie. P.142.)

Para dirigir el equipo de trabajo se presentan diferentes alternativas como dar instrucciones y ordenes para motivar, liderar, comunicar y coordinar.

##### 5.2.1.3.1. Liderazgo

Sobre el liderazgo se han aportado un sinnúmero de definiciones que han buscado determinar el perfil de un líder "natural" de las cuales se ha adaptado la de Bergson (1979) citado por Soucie como el conjunto de actividades mediante las cuales una persona influye en el comportamiento de otras para conseguir voluntariamente y de manera eficaz los objetivos de la organización.

Los trabajos realizados por White y Lippitt en 1960 arrojaron la siguiente clasificación de los líderes según su comportamiento y las particularidades que los identifican:

Autocrático: Decide solo, no consulta, dice al subalterno lo que tiene que hacer. Es el tipo dominante que, por temperamento, es incapaz de compartir responsabilidades.

Burocrático: Elabora y aplica un conjunto de reglas para dirigir cualquier comportamiento y prever cualquier situación.

Diplomático: Utiliza la persuasión y la motivación, vende sus ideas a los colaboradores.

Consultivo: Pide opiniones y consulta a las personas antes de tomar decisiones.

Democrático: Discute con los empleados, busca el consenso, los puntos de vista mayoritarios. Es el jefe que distribuye sus responsabilidades.

Permisivo: Establece los objetivos de las personas y les deja el mayor margen de libertad. Es el tipo pasivo incapaz de asumir sus responsabilidades.

En 1960 McGregor (The Human Side of Enterprise. Mc Graw-Hill) Elaboró dos teorías de liderazgo basada en dos tipos de líderes. La primera teoría, la del liderazgo X es aquel que considera a los subalternos, personas perezosas que prefieren no hacer nada y trabajan básicamente por dinero. Ante este líder las personas trabajan porque temen al despido, dependen siempre del jefe, esperan órdenes, se resisten al cambio, necesitan que los vigilen de cerca y prefieren el trabajo rutinario. El otro tipo de liderazgo llamado Y es opuesto y considera las personas activas por naturaleza, se trazan objetivos y les gusta trabajar para conseguirlos, buscan toda una serie de satisfacciones, sus necesidades son dinámicas y se van modificando según su desarrollo y crecimiento; establecen sus propios métodos de trabajo, asumen por si mismos responsabilidades, son creativos y se auto controlan. El líder que se comporta según esta teoría busca la integración de los objetivos del individuo con los de la organización del grupo.

Por su parte, Likert en 1960 (New Patterns of Management. New York. Mc Graw-Hill.) estableció cuatro sistemas de gestión de la empresa que se refieren al tipo de liderazgo, a los procesos de gestión aplicados, al grado de control ejercido y a la naturaleza de los factores de motivación utilizados para supervisar y coordinar el trabajo de las personas.

El sistema 1: autócrata, explotador, el sistema 2: autócrata paternalista, el sistema 3: consultivo, el sistema 4: participativo.

La motivación en el trabajo es una de las tareas más difíciles del líder. Es una parte importante del trabajo de dirección y consiste en crear un clima de trabajo tal que los miembros del personal puedan conseguir sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia las metas de la organización.

#### 5.2.1.3.2. Motivación

Motivar constituye un reto constante. Los deseos, necesidades y expectativas de cada uno varían de forma considerable y el trabajo no posee necesariamente el mismo atractivo para todos los individuos. La motivación puede afectar el rendimiento en el trabajo, la satisfacción del empleado e incluso, el desarrollo de la persona. (Soucie. P. 187)

La investigación empírica ha demostrado que existe una correlación positiva entre un sistema de comunicación eficaz y un elevado rendimiento de la organización. Además, parece que un sistema de distribución de la información afecte positivamente la satisfacción de los trabajadores. (Soucie, pag. 195.)

#### 5.2.1.3.3. Comunicación.

La comunicación es el proceso mediante el cual dos personas -como mínimo- comparten una misma información, transmitida y recibida a través de un medio. La comunicación implica buscar los medios para que los otros conozcan los objetivos de la organización. (García Zapata, 1997.)

Se puede decir que la comunicación corresponde a un mensaje codificado por un emisor y transmitido por un canal con destino a un receptor que lo descodifica, lo analiza y lo interpreta. De esta manera es fácil comprender cómo y por qué existen barreras y obstáculos en la comunicación eficaz.

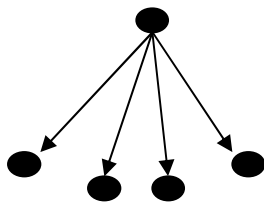
La comunicación puede dividirse en formal, informal e implícita; las tres funcionan simultáneamente pero poseen características propias según la red en la que circule.

La red formal suele seguir la estructura jerárquica de la organización, corresponde a la cadena de mando o de autoridad formal. La comunicación puede adoptar diversas formas y servirse de canales o redes. Es así como se habla de comunicación vertical (ascendente o de abajo hacia arriba, y descendente o de arriba a abajo), horizontal (entre personal del mismo nivel en la organización), en sentido único (unilateral) y en ambos sentidos (bilateral).

El organigrama o la estructura organizativa definen la red, por ejemplo, una red centralizada o en sentido único obliga a que información para la toma de decisiones vuelva al jefe y se presenten problemas de comunicación, poca cohesión y baja participación en sus equipos de trabajo.

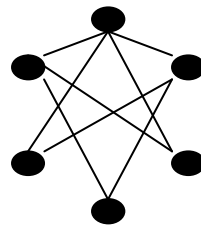
Por el contrario, una red en ambos sentidos o descentralizada, permite la comunicación bilateral y el feed-back entre él y sus equipos de trabajo.

Figura 3. Redes de la comunicación.



#### Red en sentido único

Centralizada



#### Red en ambos sentidos

Descentralizada

Soucie Daniel. Administración, Organización y Gestión Deportiva.

La red informal corresponde a los comportamientos, actitudes y juicios de valor de los miembros de la organización. Los mensajes que circulan en esta red son intercambios de opiniones personales y rumores de boca en boca. Un trabajo realizado por Tubbs y Moss (1977) Human Communication, An Interpersonal Perspective. Citado por Soucie P. 209. demostró que este tipo de comunicación era el segundo medio más utilizado por los empleados y ocupaba el penúltimo puesto de una lista de más de veinte en cuanto a la precisión y la eficacia.

La red implícita constituye una actitud frente a la información que circula en la organización. Corresponde los “mitos”, a los temas tabú, a todo a que está o no permitido decirse.

Se distingue también la comunicación con dos personas (díada), en pequeños grupos o en público, y la comunicación verbal y no verbal.

#### 5.2.1.3.3.1. Elementos de la comunicación.

Emisor: Es quien inicia la comunicación, ya sea por escrito, hablada o por señales.

Receptor: Persona que recibe el mensaje, lo analiza, lo acepta o rechaza.

Mensaje: Es aquello que el emisor quiere que conozca el receptor.

Canal: Es el vehículo a través del cual se envía el mensaje.

Código: Es el lenguaje o sistemas de señales previamente convenido para poder entenderse.

Retroalimentación: Cuando el emisor conoce la respuesta y la reacción que su mensaje produjo en el receptor.

#### Barreras de la comunicación

Interferencia: Presencia de un obstáculo que impide que la comunicación sea efectiva.

Cambio en el contenido: Este puede ser consciente o inconsciente.

Filtración: Cuando se toma solo una parte del contenido con algún interés.

Bloqueo: Cuando existe una muralla tan fuerte que todo intento de comunicación fracasa.

Los rumores: Se consideran como elementos distorsionadores de la comunicación interpersonal.

(Gutierrez, 39, 2003.)

También se identifican obstáculos o barreras relacionadas con prejuicios y juicios de valor de los individuos que se comunican, éstos a su vez, pueden presentar problemas de terminología, correcciones, escucha selectiva, distorsión por omisión o por adición, falta de capacidad para escuchar y comunicarse o incluso, mala elección del medio o del canal de comunicación.

(Soucie, P. 222.)

#### 5.2.1.4. Control

El control, como etapa del proceso administrativo, consiste en asegurarse que lo que se hace es lo que se pensó y evaluar si los resultados coinciden con el plan adoptado. Tiene como fin señalar desviaciones y errores para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Actúa sobre los

recursos, personas y acciones, como dice Billy Goetz “el control administrativo trata de obligar a que los acontecimientos sucedan de acuerdo con los planes”

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún ejecutivo puede controlar sin ellos. No puede darse cuenta si las personas están actuando de forma indicada a menos que tenga un plan, aunque sea vago o breve en su plazo. Cuanto más claros sean los planes, más completos, mas coordinados y cuanto mayor sea el periodo que cubren, mas completo puede ser el control. El control permite localizar las fallas en la ejecución y tomar medidas correctivas para lograr los objetivos.

El termino control causa en las personas cierto malestar, porque se le ha dado una connotación punitiva. Los controles son de gran importancia y necesarios para lograr los objetivos, los administradores tienen la responsabilidad de los resultados en cada una de las áreas funcionales de la organización. De ahí la necesidad de desarrollar y utilizar sistemas de control que les permita saber en cada momento si el trabajo planeado al ser ejecutado se logró tal como se concibió.

#### 5.2.1.4.1. Principios del control.

- El control debe hacerse en las áreas claves, es decir en los puntos críticos de personal, producción, finanzas y ventas.
- Las acciones futuras deben ajustarse a la información que se tenga. Una división, sección o departamento tiene sus objetivos específicos y sistemas de control. Muchos aspectos pueden ser manejados por ellos mismos.
- Los controles deben diseñarse para que mantengan contacto directo entre el que controla y lo que es controlado
- El control esta estrechamente relacionado con la comunicación y la motivación.
- En los sistemas de control el factor humano es esencial ya que las personas responsables pueden evaluar con criterios objetivos o subjetivos.



- Debe ser flexible; el sistema de control cualquiera que sea, debe responder a ciertas condiciones cambiantes. Muchas veces un sistema de control necesita que se determinen métodos para mejorarlo.
- Adaptables a la organización; los controles deben ser determinados, de acuerdo al tipo de organización.
- Las unidades administrativas que conforman equipos de trabajo orientados hacia el autocontrol mediante la búsqueda de resultados de grupo, logran mayor eficacia. (De Martínez, 1993, Pg 161.)

#### 5.2.1.4.2. Elementos básicos del control.

Son cuatro los elementos básicos del control:

Objetivos, políticas o normas: Estos deben fijarse en todas las áreas de la empresa si se quiere que haya productividad, se requiere la existencia de una orientación acerca de los resultados esperados. Los objetivos estándares o normas son criterios de acuerdo con los cuales se pueden medir los resultados reales. Representan la expresión de las metas de planificación de la empresa o del departamento en términos tales que la realización de los objetivos puede medirse de acuerdo con esas metas. Estas pueden ser físicas y representan cantidades de producto, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de piezas elaboradas o pueden ser establecidas en términos monetarios tales como costos, ingresos, o inversiones o pueden ser expresadas en cualquier otro término que mida la ejecución.

Hay políticas en la empresa que se pueden establecer en unidades específicas pero en algunas ocasiones pueden estar dadas en otros términos

Métodos de información y comunicación: La información es la manera de proporcionar al administrador la retroalimentación ya sea diaria, semanal, trimestral o por periodos mas largos. Debe ser confiable, practica, actualizada, útil, además permite detectar los problemas para que toda la información pertinente que permita integrar el personal en su conjunto al proceso de control

Evaluación y comparación de objetivos contra los resultados: Es importante saber interpretar y evaluar la información obtenida, ya que servirá para tomar las medidas correctivas en caso de detectarse desviaciones.

Acción correctiva: Este elemento pone en contacto el control con la planificación, lo cual permite que se cumpla la finalidad del control. Involucra la toma de decisiones para identificar los problemas y elegir las alternativas para corregirlos o solucionarlos.

#### 5.2.1.4.3. Aspectos a tener en cuenta en los controles

- Comparar periódicamente los rendimientos.
- Identificar claramente los sistemas de control sin antes averiguar quien o quienes cometieron los errores.
- Especificar claramente los sistemas de control.
- Priorizar los controles, aspectos o factores claves para la organización.

La evaluación se encuentra íntimamente relacionada con el control, son las últimas etapas del proceso administrativo, sirve para analizar el funcionamiento de la organización, tomar decisiones, organizarse mejor y evitar la repetición de algunos errores.

La evaluación se centra en el rendimiento del personal y en los resultados conseguidos por la organización, por eso se encuentra relacionada con la motivación en el trabajo.

### 5.3. MARCO LEGAL

En 1991, la Asamblea Nacional Constituyente, por mandato del pueblo colombiano decreta, sanciona y promulga la Constitución Política de Colombia. La carta magna, en su artículo 52 reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte, y al aprovechamiento del tiempo libre. Mediante el acto legislativo numero 02 del año 2000, el Congreso

de Colombia reconoce que el ejercicio del deporte y sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas, se considera gasto público social haciéndolo parte de sus bienes escasos como la salud la educación, el saneamiento básico y el agua potable. De esta manera, es el Estado quien debe priorizar las inversiones en estos sectores, además de fomentar, inspeccionar, vigilar y controlar la práctica del deporte, la recreación, la educación física, la educación extraescolar y el aprovechamiento del tiempo libre.

En el año de 1995 se crea la ley del deporte y el Sistema Nacional del Deporte, La Recreación, El Aprovechamiento Del Tiempo Libre, La Educación Extraescolar Y La Educación Física (Art. 2. Ley 181) para permitir el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física.

Este sistema, es un conjunto de organismos articulados entre sí, y conformados por el Ministerio de Cultura Nacional, el Instituto Colombiano del Deporte - Coldeportes, los entes departamentales, municipales y distritales que ejercen las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividad. (Art. 50. Ley 181)

#### 5.3.1. Niveles jerárquicos del sistema nacional del deporte

Los niveles jerárquicos de los organismos deportivos del sector asociado son los siguientes:

- NIVEL MUNICIPAL: Clubes deportivos, clubes promotores y clubes profesionales;
  - NIVEL DEPARTAMENTAL: Ligas deportivas departamentales, asociaciones deportivas departamentales; Ligas y Asociaciones del Distrito Capital.
  - NIVEL NACIONAL: Comité Olímpico Colombiano y Federaciones Deportivas Nacionales.
- (Art. 51. Ley 181.)

El artículo 4 de la ley 181 y el artículo 20 del decreto 1228 de 1995 establece que las entidades públicas o privadas dedicadas al fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el

aprovechamiento del tiempo libre, concurrirán de manera armónica y concertada al cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones, acciones y recursos, en los términos establecidos en la ley.

### 5.3.2. Funciones de Coldeportes

Algunas de las funciones de Coldeportes relacionadas con la investigación son las de evaluar los planes y programas de estímulo y fomento del sector elaborados por los departamentos, con el propósito de definir fuentes de financiación y procedimientos para la ejecución de los proyectos que de ellos se deriven, dar asistencia técnica a los entes departamentales, para la formulación de planes deportivos y la ejecución de proyectos relacionados con el deporte y establecer la veeduría deportiva de conformidad con los reglamentos que en esta materia expida el Gobierno Nacional.

Las funciones de Inspección, vigilancia y Control de los organismos deportivos que hacen parte del Sistema Nacional del Deporte son ejercidas por el director de Coldeportes por delegación del Presidente de la República. (Art. 34, Ley 181 de 1995)

Para ejercer estas funciones Coldeportes recurre a la solicitud de informes, cuando de oficio o por medio de denuncias se evidencien irregularidades en el desarrollo de actividades, información jurídica, financiera, administrativa y contable relacionada con el objeto social y su desarrollo, realización de visitas de con el fin de comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias, además, ordenar que se tomen las medidas a que haya lugar para subsanar las irregularidades que se hayan observado durante su práctica e imponer las medidas correspondientes, conforme a lo dispuesto en el decreto y demás disposiciones legales. (Art. 39, Ley 181 de 1995).

### 5.3.3. Funciones de los entes deportivos departamentales

Por su parte, los entes deportivos departamentales, antes llamados Juntas Administradoras Seccionales de Deporte, fueron incorporadas a sus respectivos departamentos para el fomento del deporte, la recreación, la educación extraescolar y el aprovechamiento del tiempo libre, además de

adoptar las políticas planes y programas que establezcan el Instituto Colombiano del Deporte y el Gobierno Nacional. (Art. 66 de la ley 181.)

Entre las funciones de Indeportes se destaca la coordinación y desarrollo de programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, prestar asistencia técnica y administrativa a los municipios y a las demás entidades del Sistema Nacional del Deporte en el territorio de su jurisdicción, en este caso, las ligas deportivas, cooperar con los municipios y las entidades deportivas y recreativas en la promoción y difusión de la actividad física, el deporte y la recreación, además de atender a su financiamiento de acuerdo con los planes y programas que aquellos presenten. (Art. 65. Ley 181, 1995.)

#### 5.3.4. Organismos del sector asociado

El decreto de ley 1228 de 1995 revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1.995.

Las organizaciones deportivas del sector asociado son organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en la respectiva jurisdicción.

Los clubes deportivos, los clubes promotores, los clubes con deportistas profesionales, las asociaciones deportivas departamentales o del distrito capital y las ligas y federaciones deportivas a que se refiere el decreto 1228, son organismos sujetos a la inspección, vigilancia y control del Estado, e integrantes del Sistema Nacional del Deporte. Sus planes y programas hacen parte del Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física en los términos de la Ley 181 de 1995.

Organismos no deportivos como las cajas de compensación familiar, los clubes sociales, los establecimientos educativos, las organizaciones comunales y las empresas públicas y privadas que

desarrollen actividades deportivas organizadas, también podrán actuar como clubes deportivos por cada deporte afiliándose a las ligas deportivas.

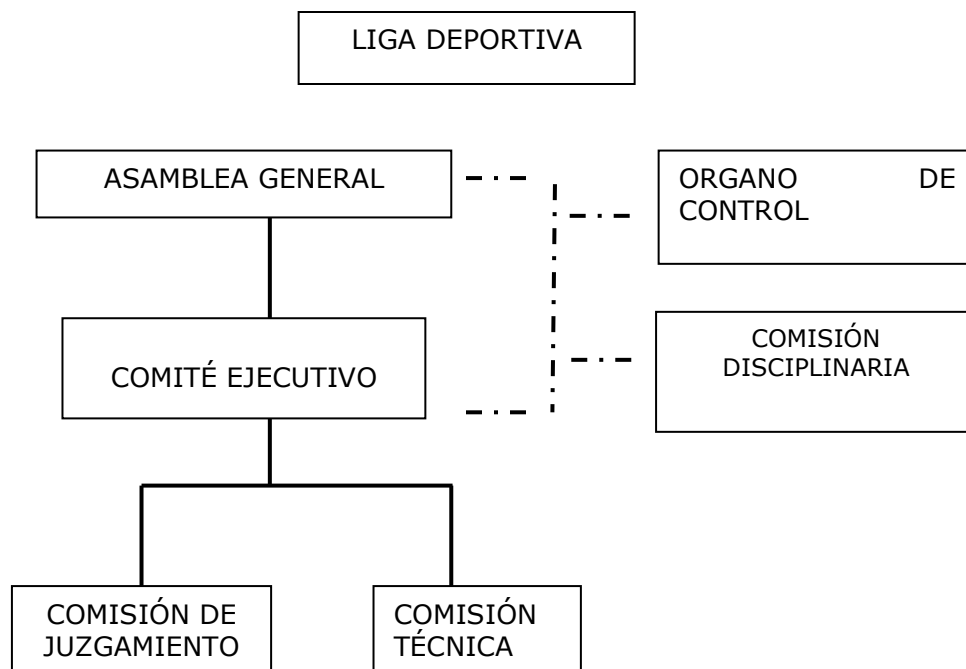
Para el fomento, protección, apoyo y patrocinio del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre se establecen como normas comunes a los organismos deportivos; el Reconocimiento Deportivo, documento otorgado, revocado, suspendido o renovado por Coldeportes y los alcaldes a través de los entes deportivos municipales del Sistema Nacional del Deporte. Aquellas personas naturales o jurídicas que realicen actividades deportivas y no cuenten con este documento, no hacen parte del Sistema Nacional del Deporte.

El reconocimiento deportivo se concede por un término de cinco (5) años y para su otorgamiento se requiere acreditar entre otros requisitos, el cumplimiento de las disposiciones pertinentes de la Ley 181 de 1995 y del decreto 1228.

La personería jurídica de los organismos deportivos de nivel nacional, es otorgada por el Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes. La de los organismos deportivos de los demás niveles, por las autoridades competentes del respectivo nivel. En todos los casos, para su otorgamiento se exige el cumplimiento de normas legales y estatutarias de carácter deportivo. (Art. 24, Ley 181 de 1995)

De manera gráfica, (Aisamak, 2000) muestra la organización de una liga deportiva:

Figura 4. Estructura de una liga deportiva



Aisamak Eduardo León. Gestión del Tiempo Libre: Reflexiones para su Aplicación en el Ámbito Territorial.

La estructura de los organismos deportivos del nivel nacional, departamental y del Distrito Capital es determinada en sus respectivos estatutos, atendiendo los principios de democratización y participación deportiva. En desarrollo de estos principios la estructura debe comprender, como mínimo, los siguientes órganos:

Órgano de dirección, a través de una Asamblea; Órgano de Administración colegiado; Órgano de control, mediante revisoría fiscal. Órgano de disciplina, mediante una comisión disciplinaria; Comisión técnica y comisión de juzgamiento.

Es importante mencionar que si una persona desea hacer parte de uno de estos órganos, debe cumplir uno de los siguientes requisitos establecidos en el artículo 25 del decreto ley 1228 de 1995, teniendo en cuenta la reglamentación respectiva, que se encuentra en la resolución 1947 del año 2000, expedida por el director de Coldeportes Nacional.

1. Haber tomado como mínimo un curso de administración deportiva dictado por la Escuela Nacional del Deporte, por el Instituto Colombiano del Deporte – Coldeportes, por instituciones de educación superior debidamente aprobadas por el Ministerio de Educación Nacional, el Comité Olímpico Colombiano o los Entes Deportivos Departamentales por un término mínimo de 40 horas.
2. El personal técnico y de juzgamiento acreditar como mínimo 40 horas en administración deportiva, o cursos, talleres o seminarios relacionados con aspectos técnicos o de juzgamiento, que hayan sido dictados por las Instituciones mencionadas incluyendo las Federaciones Deportivas Nacionales.
3. Tener título profesional, técnico, tecnológico, de especialización o diplomado concedido por una institución de educación superior Nacional o Extranjera debidamente reconocida, en Educación Física, Deportes, Administración o en carreras que incluyan dentro de su pénsum materias de administración.
4. Acreditar experiencia administrativa y/o directiva superior a tres años, en cargos del nivel técnico o profesional en entes deportivos departamentales o municipales o en el Instituto Colombiano del Deporte – Coldeportes.
5. Acreditar como mínimo experiencia superior a tres años como dirigente deportivo cuando se trata de miembros del órgano de administración o el mismo período como miembro de las comisiones técnicas y de juzgamiento según el cargo para el que este optando el candidato, en organismos del deporte asociado que hagan parte del Sistema Nacional del Deporte, la que será acreditada mediante certificación expedida por el organismo competente para la inscripción de los cargos de los órganos de administración, control y disciplina de los organismos deportivos, o el Ente Deportivo de su jurisdicción.

El comité ejecutivo no puede ser inferior a tres (3) miembros, incluido el presidente, o sea, el representante legal. Tiene entre otras, las siguientes funciones según sus estatutos:

- A. Hacer conocer el reglamento de funcionamiento.
- B. Acoger y divulgar entre sus afiliados las normas sobre competición.



- C. Poner en conocimiento del Tribunal Deportivo, la Comisión de faltas por violación de normas legales, reglamentarias y de competición.
- D. Poner a disposición de las autoridades competentes, para su examen, todos los libros, archivos y documentos requeridos para la adecuada inspección, control, vigilancia y supervisión.
- E. Elaborar proyecto de políticas, programas, presupuestos de gastos, inversiones e ingresos y someterlos a la consideración de la asamblea.
- F. Llevar permanentemente actualizados los libros de actas, los registros de afiliados, de actividades deportivas, resultados y clasificaciones.
- G. Constituir y reglamentar las funciones, comisiones transitorias o permanentes de trabajo y designar los miembros correspondientes.
- H. Las demás que corresponden a la naturaleza del cargo y las que le fijen las normas, legales, reglamentarias o la asamblea.

El órgano de control conformado por un Revisor Fiscal y su suplente, ejercerá el control que la ejecución presupuestal, la contabilidad y el estado financiero requiera.

La comisión técnica es un órgano asesor y dependiente de la liga, integrada por el número de miembros que el órgano de administración determine y tiene las siguientes funciones, entre otras:

- A. Elaborar anualmente el calendario de actividades y eventos del Organismo deportivo.
- B. Proponer, estudiar y acordar los sistemas más convenientes para la preparación de selecciones, preselecciones y reglamentación de Campeonatos.
- C. Considerar y desarrollar programas de adiestramiento para entrenadores, monitores y deportistas.
- E. Elaborar estadísticas sobre el número de deportistas, exámenes efectuados, selecciones y preselecciones.
- F. Inspeccionar por medio de uno (1) de sus integrantes los sitios e implementos a utilizar en competencias o campeonatos nacionales, departamentales y locales para verificar que se cumplan las condiciones y requisitos exigidos a fin de efectuarlos.

La comisión de juzgamiento es otro órgano asesor y dependiente de la Liga, integrado por el número de miembros que el órgano de administración determine y tiene las siguientes funciones, entre otras:

- A. Ejecución y supervisión de los arbitrajes y cronometrajes de los campeonatos oficiales efectuados por la entidad respectiva.
- B. Promoción y realización de seminarios, conferencias y publicaciones, destinados a divulgar los reglamentos y técnicas del deporte, así como el establecimiento de un sistema ágil para el control y anotación de puntajes.

Por medio de la Ley 49 de 1993, modificada por la Ley 845 de 2003 (Art. 41 a 43) se establece el Régimen Disciplinario en el Deporte con el fin de preservar la ética, los principios, el decoro y la disciplina que rigen la actividad deportiva y a la vez asegurar el cumplimiento de las reglas de juego o competición y las normas deportivas generales a través del órgano de disciplina llamado Comisión Disciplinaria.

El artículo 19 del Estatuto tributario reconoce las ligas deportivas dentro del régimen tributario especial, es decir, tienen el beneficio de la exención tributaria, y el remanente de sus recursos deberá ser destinado nuevamente a servicios comunes y seguridad social.

#### 5.3.5. Artículos de la Constitución Política de Colombia relacionados con la investigación.

La Constitución Política de Colombia, establece en su artículo 269 que las entidades públicas, están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, en este caso, Indeportes Risaralda podría utilizar la información arrojada por el trabajo para tomar medidas eficaces de control interno y fiscal y cumplir tal fin.

Por otro lado, el artículo 355 dice que ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. Sin embargo, el Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de

lucro, en este caso, las ligas deportivas como entidades privadas de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

Su decreto reglamentario 777 DE 1992 (Art.1.) que habla sobre contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro para impulsar programas y actividades de interés público, ordena a las entidades públicas a evaluar y certificar la calidad e idoneidad de estas entidades.

Es decir, los contratos que en desarrollo de lo dispuesto en el segundo inciso del artículo 355 de la Constitución Política celebren la Nación, los Departamentos, Distritos y Municipios con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad, con el propósito de impulsar programas y actividades de interés público, deberán constar por escrito y se sujetarán a los requisitos y formalidades que exige la ley para la contratación entre los particulares sin perjuicio de que puedan incluirse las cláusulas exorbitantes.



## 6. ESTADO CIENTÍFICO ACTUAL

En los Estados Unidos, hay muy pocos investigadores que se preocupen por la investigación sobre la administración en el ámbito de la actividad física.

A pesar de esto, el mismo autor, hace énfasis en el enorme potencial para efectuar investigaciones en el campo de la administración deportiva por la posibilidad de combinarla con otros sectores y realizar investigaciones históricas, filosóficas y comparadas sobre el funcionamiento de las organizaciones deportivas. (Soucie, 2002)

Vanderzwaag (1980) afirma que la investigación en este terreno se encuentra aún en una fase embrionaria.

Los datos de un estudio efectuado por Knight (1974) revelan que los aspectos de la administración y la fisiología del ejercicio constituyeron los dos ámbitos de investigación más populares de los estudios de doctorado.

Las tesis doctorales sobre aspectos de la administración de la actividad física y deportiva entre 1950 y 1988, tal y como aparece en Dissertation Abstracts International (Soucie, 2002) muestran que trescientos treinta y nueve estudios 339 tratan de diversos aspectos prácticos en el ámbito de la actividad física deportiva, son de naturaleza descriptiva y fueron presentados en su mayoría en los años de 1950 y 1970. Pretendían describir la naturaleza de las políticas administrativas, los procedimientos y las prácticas administrativas, los programas de educación física existentes en las universidades de los Estados Unidos, las tareas y cualidades de los administradores de educación física y la planificación de las instalaciones deportivas; esto con el objeto de realizar estudios “prácticos” en administración, determinar principios y asesorar a los administradores del sector.

A partir de los años 1970, tras las recomendaciones de Spaeth (1967), Penny (1968) y Paton (1970) las investigaciones doctorales se centran en un marco teórico analítico y se articulan en hipótesis de investigación. Puede decirse que estas 105 investigaciones, cambian de lo práctico a lo teórico, en

cuanto que; se basan en datos de investigación empíricos obtenidos mediante métodos científicos de las ciencias sociales.

En Colombia, no se han encontrado referencias de investigaciones que pretendan caracterizar estas organizaciones del deporte asociado como las ligas deportivas.

## 7. METODOLOGÍA

### 7.1. DISEÑO

La presente es una investigación descriptiva.

### 7.2. POBLACIÓN

La población objeto son las ligas deportivas asociadas en el departamento de Risaralda. No se realizará muestra de la población.

### 7.3. VARIABLES

#### 7.3.1. Variable Administrativa

DEFINICIÓN OPERACIONAL: Aquella organización que demuestra tener y aplicar procesos de planeación, organización, dirección, control y evaluación.

#### ITEMS

Liga con plan de desarrollo

Liga con planes, programas y proyectos operando

Liga con comisión técnica operando

Liga con comisión de juzgamiento operando

Liga con comisión disciplinaria operando

Liga que ha establecido procedimientos para el manejo de la información

Liga con programas propios descentralizados

Liga con portafolio de servicios

Liga con clubes afiliados según su procedencia

Liga con técnicas de control administrativo

Liga con Declaración de renta vigente del año anterior

Liga con mecanismos de evaluación

### 7.3.2. Variable Técnica

DEFINICIÓN OPERACIONAL: Aquella organización Deportiva que demuestra resultados deportivos principalmente en las categorías mayores en eventos nacionales, posee deportistas en selecciones nacionales en categorías mayores, su director técnico tiene planes de preparación a largo plazo y a los Juegos Deportivos Nacionales.

#### ITEMS

Liga que represente un Deporte del Ciclo Olímpico completo

Liga Campeona Nacional del torneo interligas certificado por la federación respectiva.

Liga que posea planes de preparación con proyección a Juegos Nacionales.

Liga que posea como mínimo un deportista o equipo con las siguientes características\*

Liga que posea como mínimo un deportista incluido en el programa departamental de Deportista Apoyado

Liga que posea deportistas en Selecciones Nacionales, categoría Mayores o Abierta

Liga que tiene elaborado y establecido un plan de preparación a largo plazo, considerando las diferentes categorías necesarias para el desarrollo de su deporte.

Liga que garantiza la implementación y material básico para el correcto desarrollo del Deporte.

Liga que exige la afiliación a la seguridad social de sus deportistas.

Liga que posee en su estructura organizativa un Director Técnico (Coordinador) de entrenadores que apoya desde el punto de vista metodológico el proceso de la preparación de los deportistas de Altos Logros.

Liga que posee una reserva deportiva que garantiza el recambio dinámico de los deportistas de Altos Logros evitando vacíos generacionales



## 7.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 7.4.1. Técnicas

El procedimiento para recoger la información se realizará mediante un oficio del director de Indeportes dirigido a los presidentes de las ligas deportivas donde se solicitan algunos documentos para verificar la información suministrada en la entrevista.

Se concertó con los respectivos presidentes de las ligas deportivas el horario y el lugar para realizar la entrevista personalizada.

### 7.4.2. Instrumentos

El instrumento fue consultado del Sistema de Categorización de Antioquia. No se tuvieron en cuenta los parámetros de desarrollo legal porque se consideró que era obvio darle reconocimiento a una organización a la cual Coldeportes ya le había otorgado dicho reconocimiento. Se construyeron ítems relacionados con las etapas del proceso administrativo, a los cuales se les otorgó el puntaje de acuerdo a su grado de importancia teórica. Los parámetros de desarrollo técnico se dividen en tres grupos que serán explicados más adelante.

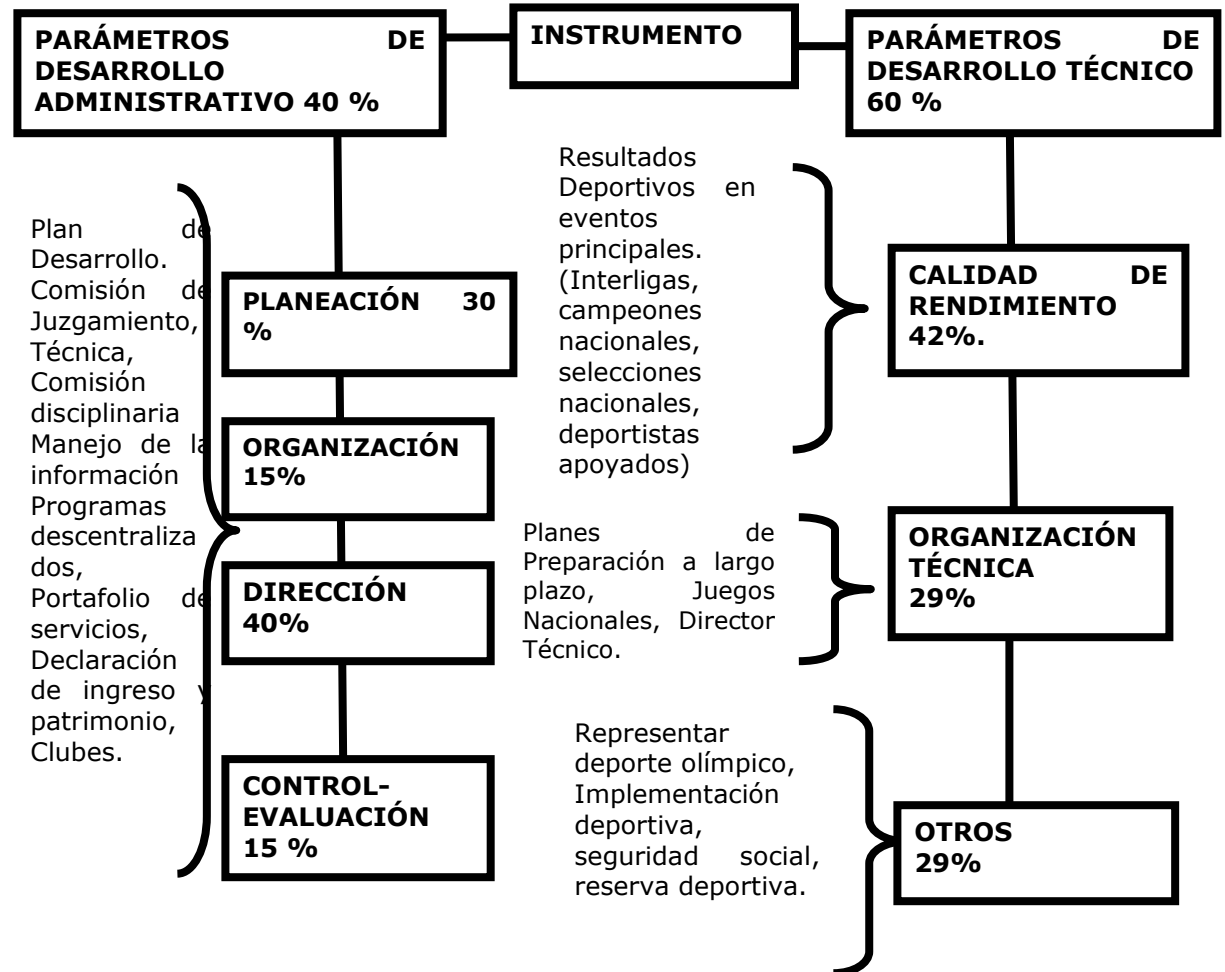
El instrumento tuvo juicio de expertos en dos ocasiones, la primera por la directora del proyecto y docente del programa Ángela Jazmín Gómez Hincapié y el docente Carlos Danilo Zapata; después se realizó una prueba piloto con dos ligas deportivas y posteriormente fue aprobado por el director de Indeportes Risaralda doctor Luis Fernando Tabares Quirama y el grupo de profesionales de la División Técnica Operativa de Indeportes, compuesto por el metodólogo de Indeportes Risaralda Jorge Andrés Duque, y la jefa de la División, la profesional en ciencias del deporte y la recreación Sandra Milena Vélez.

El instrumento está compuesto por 23 ítems separados en dos grupos que determinan el grado de desarrollo administrativo y técnico de las ligas deportivas. Cada ítem arroja un puntaje determinado según el grado de importancia; la sumatoria de los puntajes es de 100 puntos.

La primera parte del instrumento evalúa los parámetros de desarrollo administrativo que suma un total de 40 puntos y equivalen al 40%. Los parámetros de desarrollo administrativo se dividen en las etapas del proceso administrativo dándole a la Planeación 2 ítems que suman 12 puntos y equivalen al 30%; a la organización 3 ítems que suman 6 puntos y equivalen 15%; al proceso de dirección con 4 ítems que suman 16 puntos y equivalen 40% y al control y evaluación 3 ítems sumando 6 puntos que equivalen al 15%.

El grupo de ítems que determina el grado de desarrollo técnico consta de 10 enunciados cuya sumatoria es de 60 puntos y equivalen al 60%. Los parámetros de desarrollo técnico se dividen en tres grupos diferenciados así: Un grupo llamado calidad de rendimiento que representa los resultados deportivos y está conformado por 4 ítems cuya suma es de 25 puntos y equivalen al 42%. El segundo grupo se llama organización técnica, consta de 3 ítems y representa el trabajo de los entrenadores en la coordinación, planeación y proceso deportivo que adelanta en la respectiva liga; la sumatoria de este grupo de ítems es de 17.5 puntos y equivalen al 29%. Un tercer grupo lo conforman otros elementos de importancia técnica como la representatividad de cada deporte a nivel internacional, la reserva deportiva que posee, exigir la afiliación a la seguridad social de sus deportistas y tener implementación deportiva básica; este grupo de ítems suma 17.5 puntos y equivalen al 29 %.

Figura 5. Instrumento para evaluar las ligas deportivas.





## 8. RESULTADOS

Se aplicó a 21 de las 23 ligas con reconocimiento deportivo en Risaralda un instrumento elaborado para cuantificar el grado de desarrollo técnico y administrativo de estas organizaciones.

Los resultados de las entrevistas a las ligas deportivas y la revisión de documentos en Indeportes Risaralda por parte de la división técnica operativa arrojaron los siguientes resultados en parámetros de desarrollo administrativo presentados en la tabla 1.

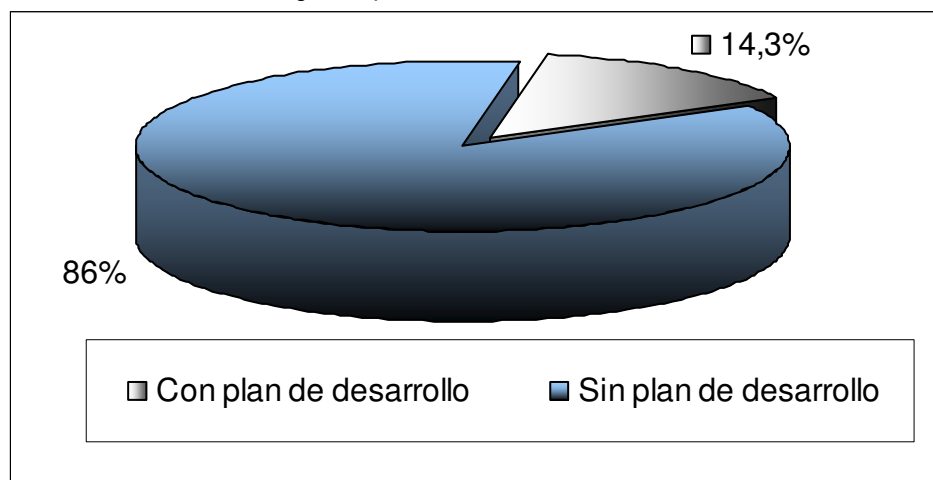
Tabla 1. Porcentaje de cumplimiento por parámetros administrativos. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.

Parámetros de desarrollo Administrativo	Número de Ligas que lo presentan	Porcentaje
Plan de desarrollo	3	14,3
PLANES Y PROYECTOS		
Planes	7	33,3
Proyectos	14	66,7
COMISION TÉCNICA		
Completamente	6	28,6
Parcialmente	11	52,4
No Opera	4	19,0
COMISION DE JUZGAMIENTO		
Completamente	4	19,0
Parcialmente	10	47,6
No Opera	7	33,3
COMISION DISCIPLINARIA.		
Comisión disciplinaria operando		0,0
Completamente		0,0
Parcialmente		0,0
No Opera	21	100,0
PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN		
Por escrito e implementado	2	9,5

verbal	19	90,5
PROGRAMAS PROPIOS		
DESCENTRALIZADOS		
Con programas propios descentralizados	7	33,3
Sin programas descentralizados	14	66,7
PORTAFOLIO DE SERVICIOS		
Con portafolio de servicios	2	9,5
Sin portafolio de servicios	19	90,5
CLUBES AFILIADOS.		
Clubes afiliados fuera de la zona 1	5	23,8
TECNICAS DE CONTROL		
Técnicas de control administrativo	2	9,5
DECLARACION DE INGRESO Y PATRIMONIO		
Declaración de ingresos y patrimonio del año anterior	13	61,9
EVALUACIÓN		
Auto evaluación	20	95,2

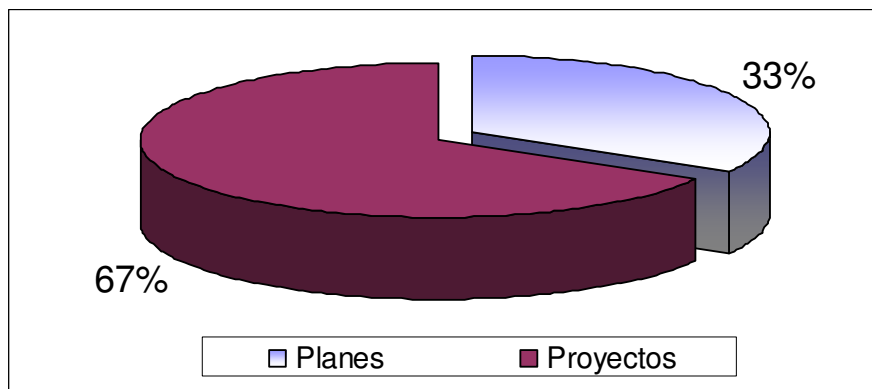
Los resultados de las entrevistas a las ligas deportivas y la revisión de documentos en Indeportes Risaralda por parte de la división técnica operativa son presentados en las siguientes graficas.

Grafica 1 . Planes de desarrollo. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.



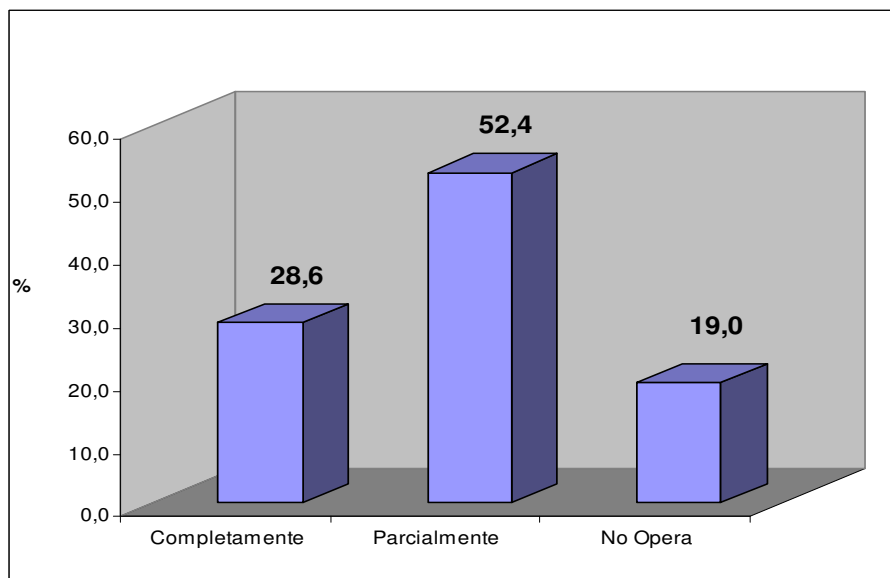
Tres ligas (14,3%) presentan planes de desarrollo; el resto de las ligas presentaron planes que no cumplen los requisitos de un plan de desarrollo adecuado.

Grafica 2. Ligas donde operan planes y proyectos. Risaralda, 2006.



Siete ligas (33%) agrupan sus proyectos en planes y programas, el resto (67%) lo hace a través de proyectos.

Grafica 3. Cumplimiento de las comisiones técnicas. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.

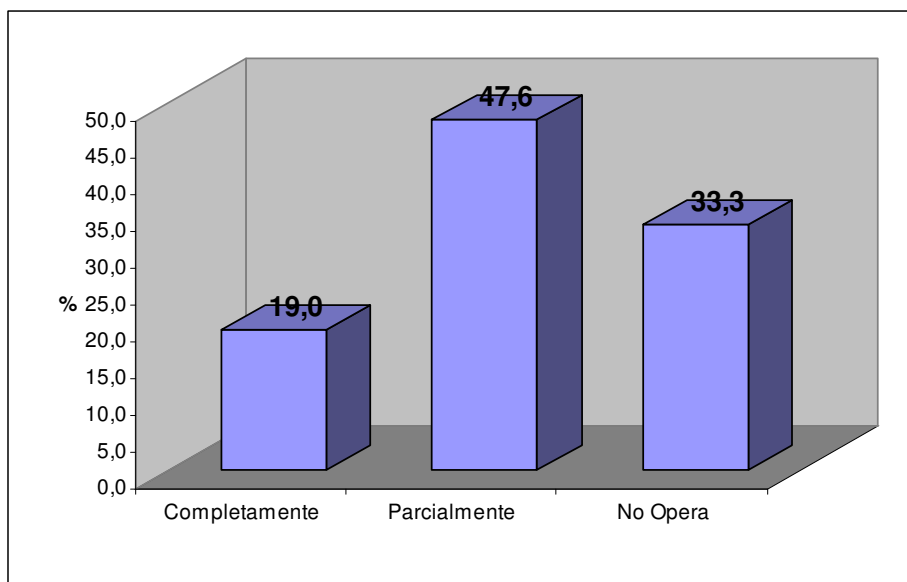


La grafica muestra en porcentajes, el nivel de cumplimiento de los miembros que conforman las comisiones técnicas de las ligas deportivas en Risaralda; en seis ligas (28%) los miembros de la comisión técnica cumplen completamente sus funciones.

La segunda columna muestra que 52% de las ligas, los miembros de la comisión técnica cumplen sus funciones de manera parcial, es decir, fueron nombrados por resolución pero no presentaron actas de sus reuniones.

En la tercera, 19% de las ligas no presentaron documentos que permitieran verificar que los miembros de la comisión técnica han cumplido con sus funciones.

Grafica 4. Cumplimiento de las comisiones de juzgamiento. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.



La gráfica muestra el nivel de cumplimiento de los miembros que conforman las comisiones de juzgamiento de las ligas deportivas en Risaralda. La primera columna muestra que en cuatro ligas (19%) los miembros de la comisión de juzgamiento cumplen completamente sus funciones.

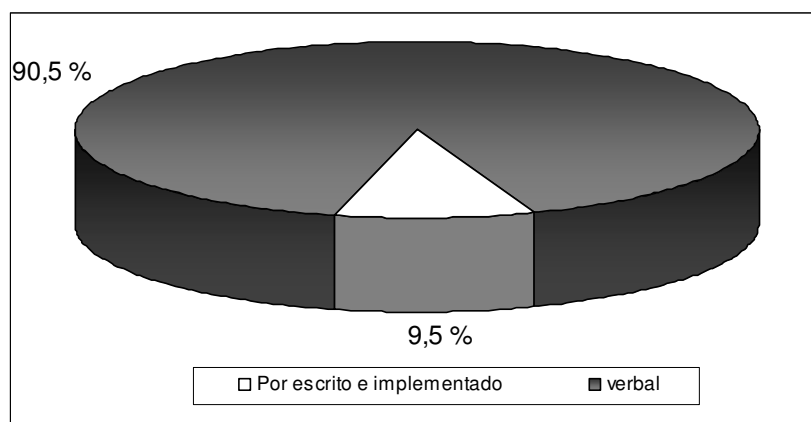
La segunda columna muestra que el 47,6% de las ligas, los miembros de la comisión de juzgamiento cumplen sus funciones de manera parcial, es decir, han nombrado sus miembros por resolución pero no presentaron actas de sus reuniones.



En la tercera, 33,3% de las ligas no presentaron documentos que permitieran verificar que los miembros de la comisión técnica han cumplido con sus funciones.

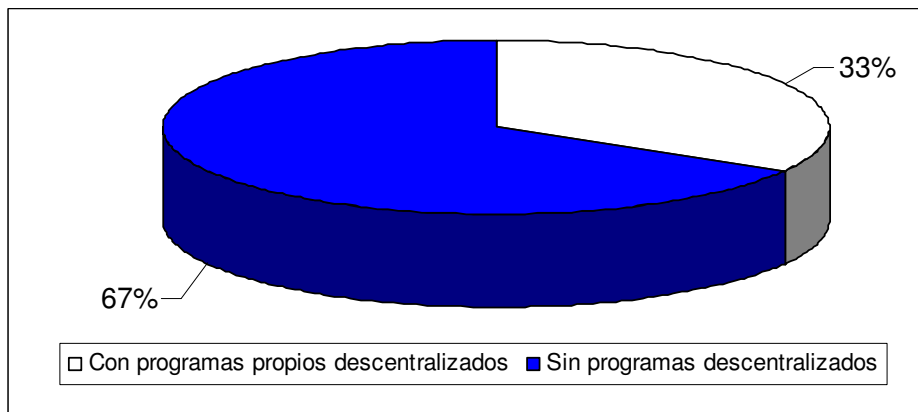
Las comisiones disciplinarias antes llamados tribunales deportivos, mostraron nula participación de sus miembros.

Grafica 5. Ligas que han establecido procedimientos para el manejo de la información. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.



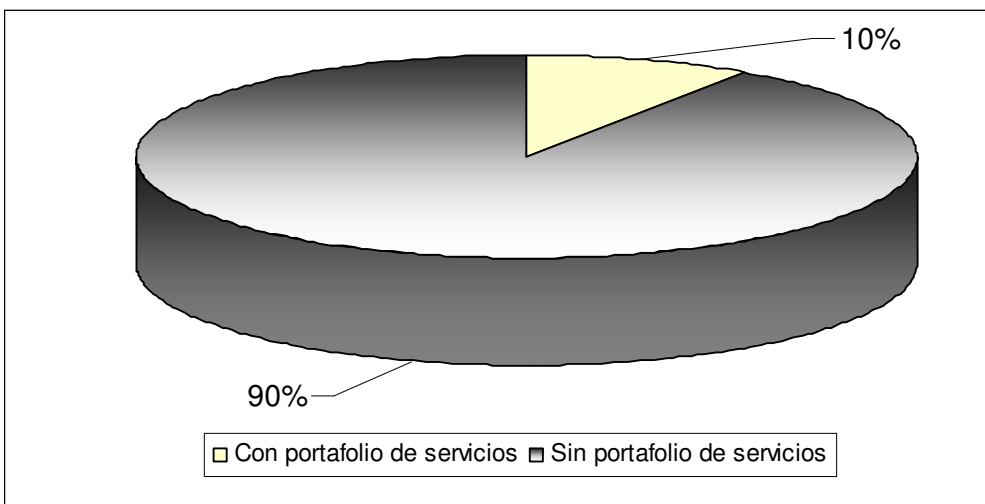
Los procesos de dirección muestran que en 19 ligas (90,5%) los procedimientos se realizan de manera verbal y en dos ligas (9,5%) se han implementado por escrito los procedimientos para el manejo de la información (90.5%).

Grafica 6. Ligas con programas propios descentralizados. Risaralda, 2006.



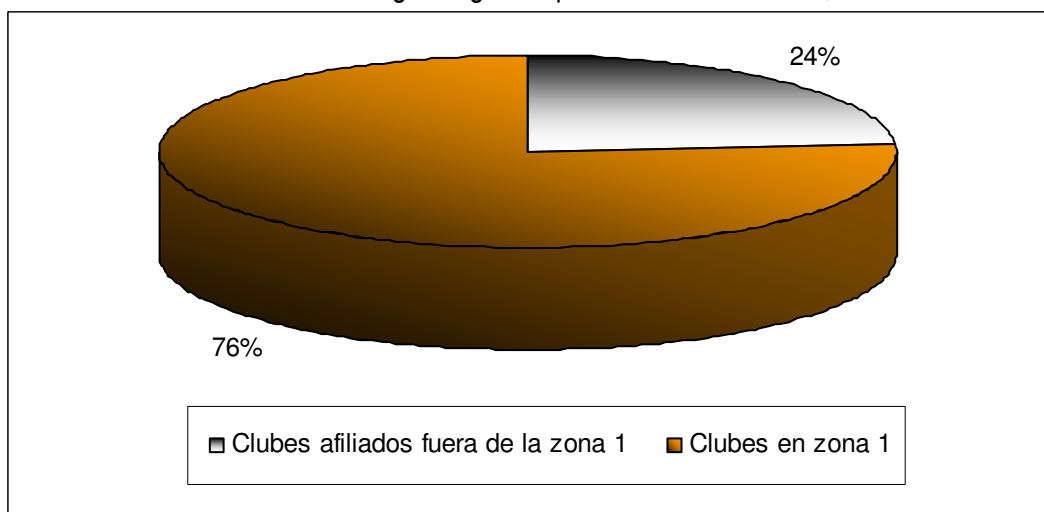
Siete ligas tienen programas deportivos descentralizados (33,3%), el resto de ligas (66,7%) desarrollan programas deportivos en los sitios habituales de entrenamiento.

Grafica 7. Ligas con portafolio de servicios. Risaralda, 2006.



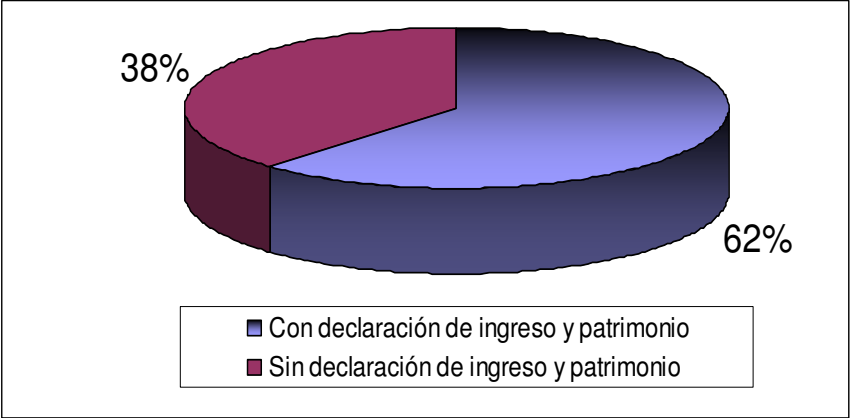
La gráfica 7 muestra que dos ligas presentan portafolio de servicios (9,5%) y el (90,5%) restante carecen de esta herramienta.

Grafica 8. Clubes afiliados a las ligas según su procedencia. Risaralda, 2006.



La gráfica 8 muestra que 16 las ligas deportivas en Risaralda concentran sus clubes afiliados en los municipios de Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa, La Virginia y Marsella (76,2%). Cinco ligas (23,8%) poseen clubes afiliados en municipios como Mistrató, Belén de Umbría y Pueblo Rico.

Grafica 9. Ligas declararon ingreso y patrimonio en el 2005. Risaralda, 2006.



La gráfica 9 muestra que 13 ligas en Risaralda poseen declaración de ingreso y patrimonio (61,9%). El resto (38%) no cumplieron con este requisito el año anterior.

La participación en la evaluación de los procesos administrativos en las ligas por parte de entidades como Institutos de Deporte y Recreación del estado y la Universidad Tecnológica de Pereira fue nula, en 20 ligas (95%) se realizan auto evaluaciones, las dos ligas restantes (4,8%) no realizan autoevaluación.

En la tabla 2 se presentan los resultados en parámetros de desarrollo técnico.

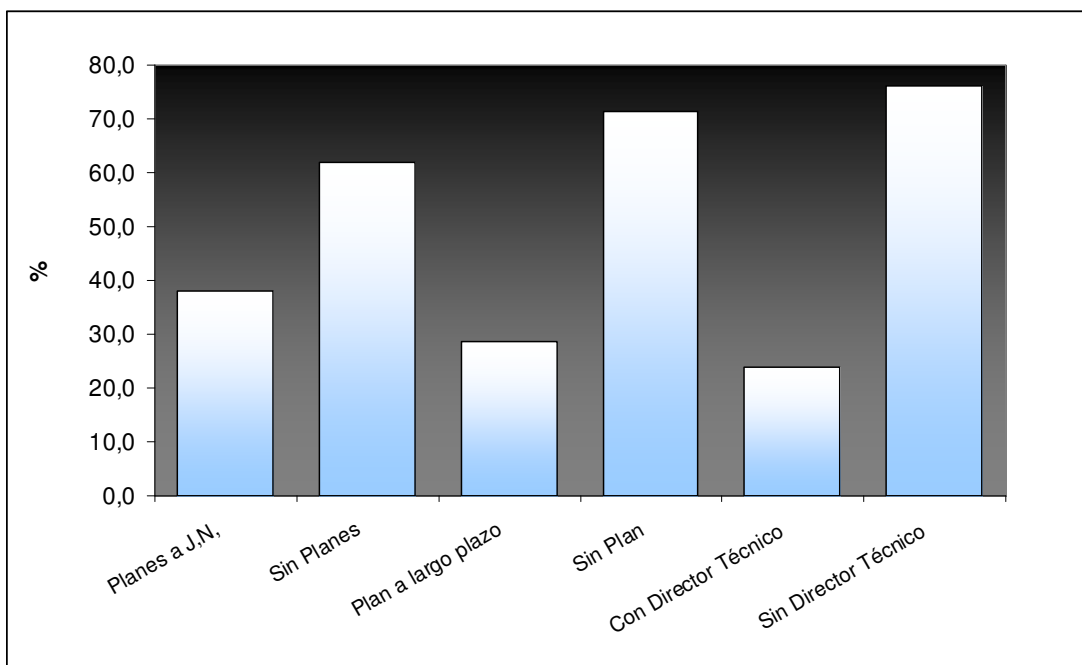
Tabla 2. Porcentaje de cumplimiento por parámetros técnicos. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.

Parámetros de desarrollo Técnico	Número de Ligas que lo presentan	Porcentaje
<b>CICLO OLIMPICO</b>		
Ciclo Olímpico completo	14	66,7
Ciclo Olímpico incompleto	7	33,3
LIGA CAMPEONA NACIONAL	0	0,0

Planes de preparación con proyección a Juegos Nacionales.	8	38,1
sin planes	13	61,9
<b>CAMPEONES NACIONALES</b>		
Campeones nacionales	6	28,6
sin campeones nacionales	15	71,4
<b>DEPORTISTA APOYADO</b>		
Deportista Apoyado	7	33,3
sin deportistas apoyados	14	66,7
<b>DEPORTISTAS EN SELECCIONES NACIONALES</b>		
Ligas con deportistas en seleccionados nacionales, categorías mayores	5	23,8
Sin participación	16	76,2
<b>PLAN DE PREPARACION A LARGO PLAZO</b>		
Plan de preparación a largo plazo	6	28,6
sin plan	15	71,4
<b>IMPLEMENTACION DEPORTIVA</b>		
Implementación y material básico para el correcto desarrollo del Deporte.	10	47,6
Sin implementación y material básico	11	52,4
<b>SEGURIDAD SOCIAL</b>		
Seguridad social de sus deportistas.	12	57,1
Sin Seguridad social	9	42,9
<b>DIRECTOR TÉCNICO</b>		
Con Director Técnico	5	23,8
Sin Director Técnico	16	76,2
<b>RESERVA DEPORTIVA.</b>		
Con Reserva deportiva	7	33,3
Sin Reserva deportiva	14	66,7

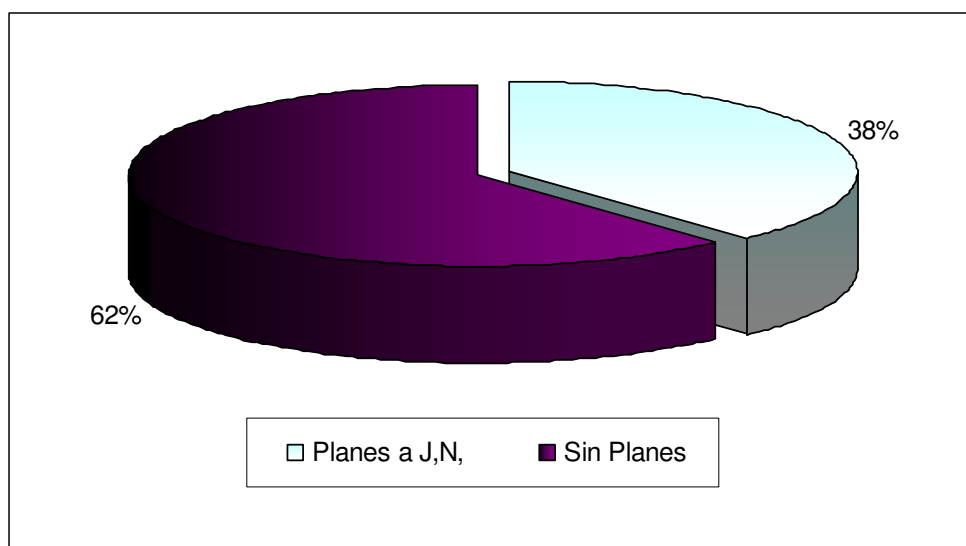
En la gráfica 10 se presentan los aspectos de la organización técnica de las ligas deportivas donde ocho ligas poseen planes de preparación a juegos nacionales (38,1%); seis ligas poseen plan de preparación a largo plazo (28,6%) y cinco ligas (23,8%) poseen director técnico.

Grafica 10. Organización técnica de las ligas deportivas. Risaralda, 2006.



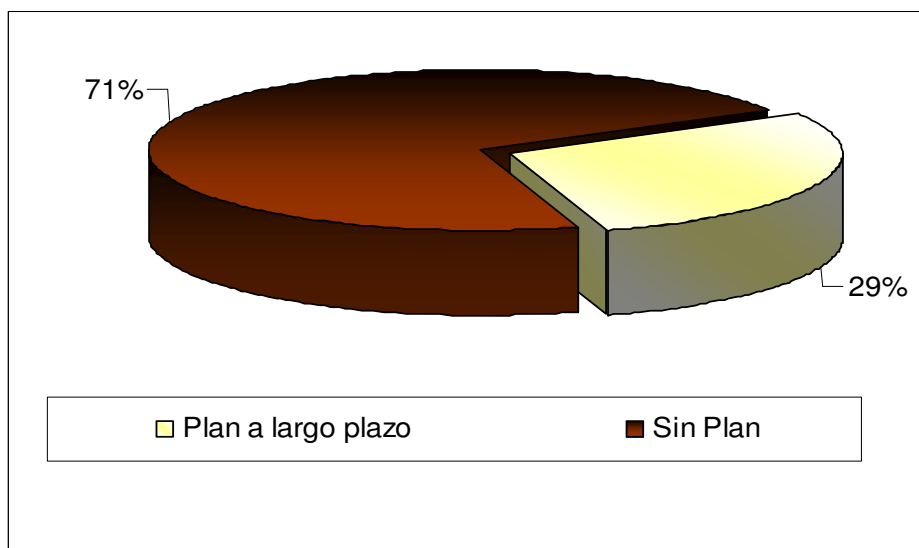
Las gráficas 11, 12 y 13 presentan de manera individual el porcentaje de ligas que presentan estos requisitos y las que no.

Grafica 11. Ligas con planes de preparación a Juegos Nacionales. Risaralda, 2006.



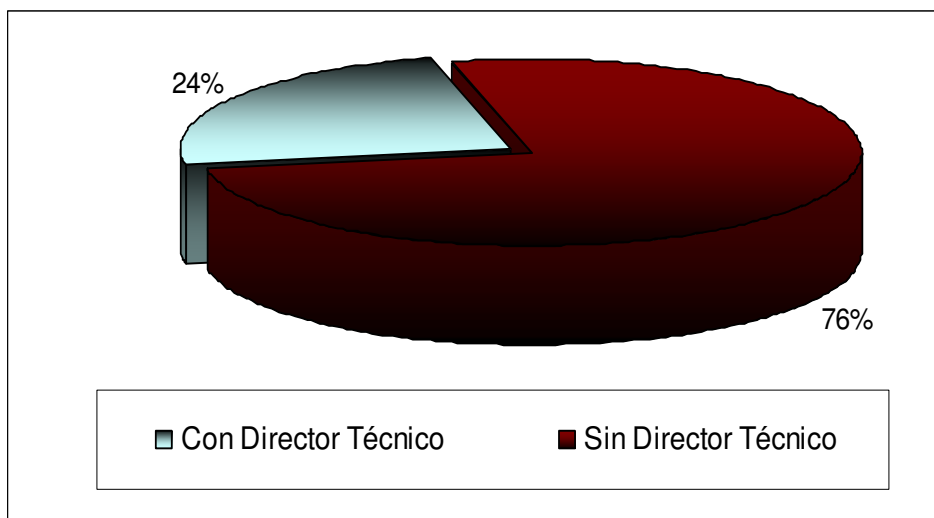
El 62% de las ligas deportivas en Risaralda no poseen planes de preparación directo a Juegos Nacionales. El 33% restante poseen planes de preparación a Juegos Nacionales.

Grafica 12. Ligas con planes de preparación a largo plazo. Risaralda, 2006.



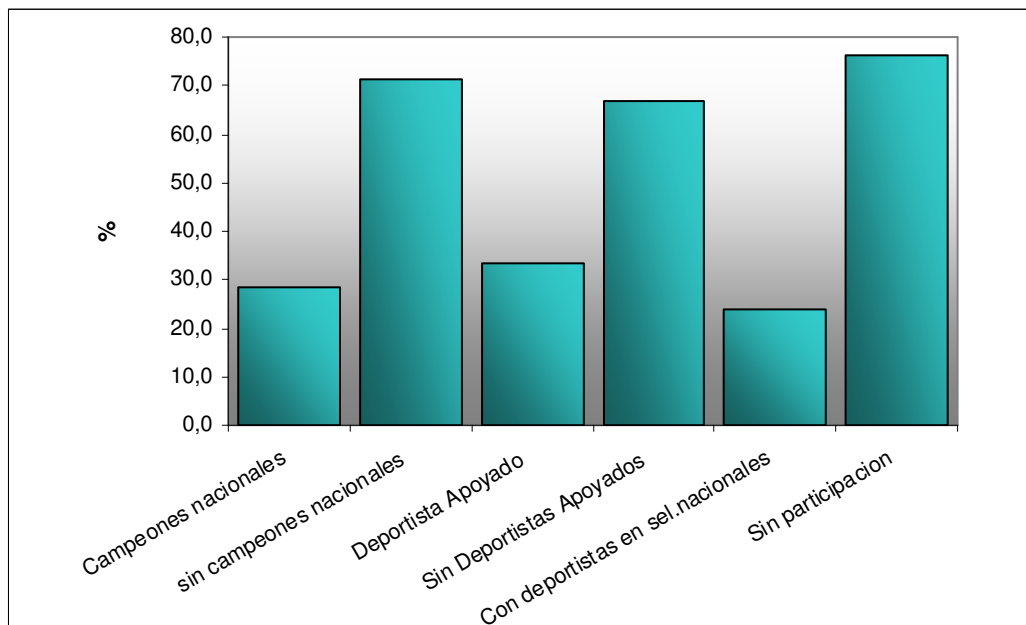
Es similar el porcentaje de ligas deportivas que no poseen planes de preparación a Juegos Nacionales y a largo plazo (62% y 71% respectivamente). El 29% restante de las ligas poseen planes de preparación a largo plazo.

Grafica 13. Ligas con Director técnico. Risaralda, 2006.

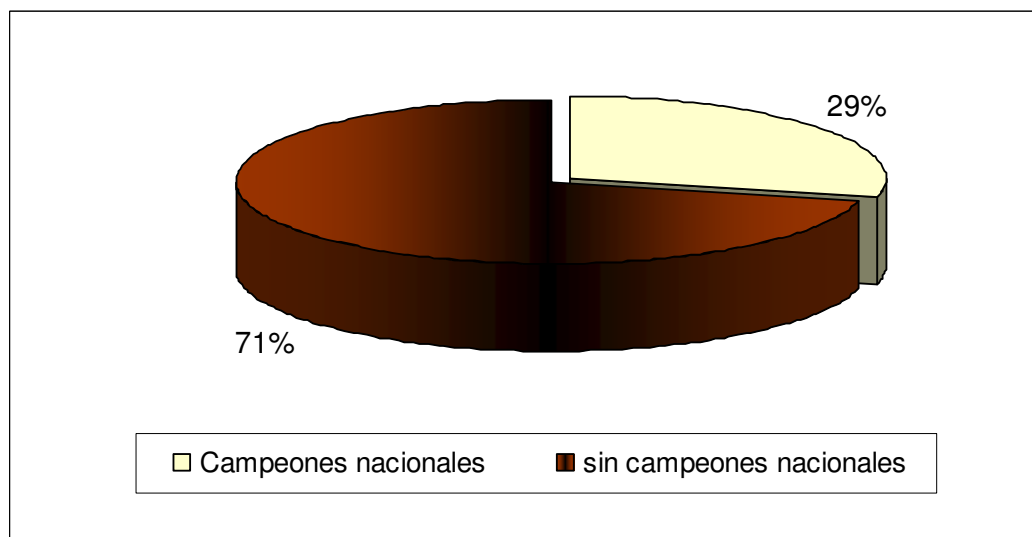


En la gráfica 14 se presentan los resultados deportivos de las ligas en Risaralda llamados calidad de rendimiento. Ninguna liga es campeona nacional en categorías mayores, sin embargo, seis ligas (29%) cuentan con campeones nacionales en estas categorías. Siete ligas (33,3%) tienen deportistas incluidos en el programa departamental de deportista apoyado y cinco ligas (24 %) tienen deportistas en seleccionados nacionales.

Grafica 14. Calidad de rendimiento de las ligas deportivas. Risaralda, 2006.

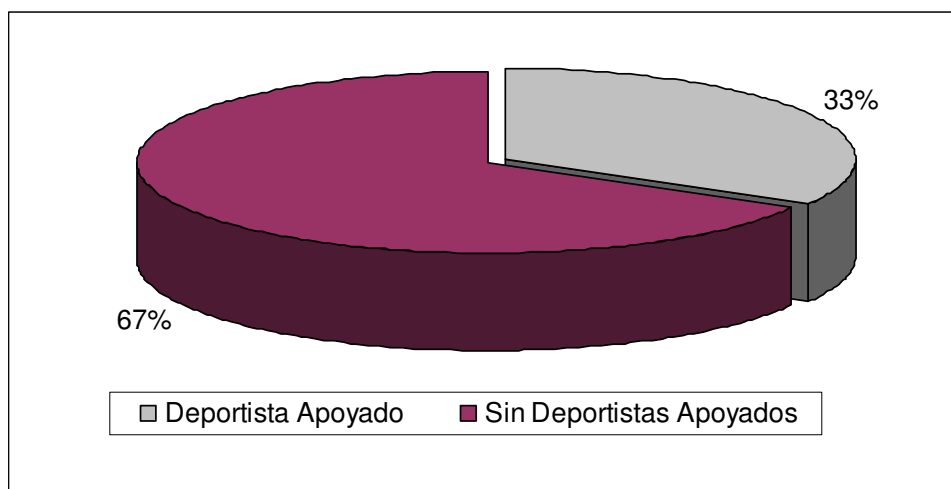


Grafica 15. Ligas con campeones nacionales. Risaralda, 2006.



En Risaralda ninguna liga es campeona nacional en las categorías mayores, sin embargo, 29 % de las ligas risaraldenses poseen campeones nacionales en categorías mayores y 24 % hacen parte de sus respectivos seleccionados nacionales.

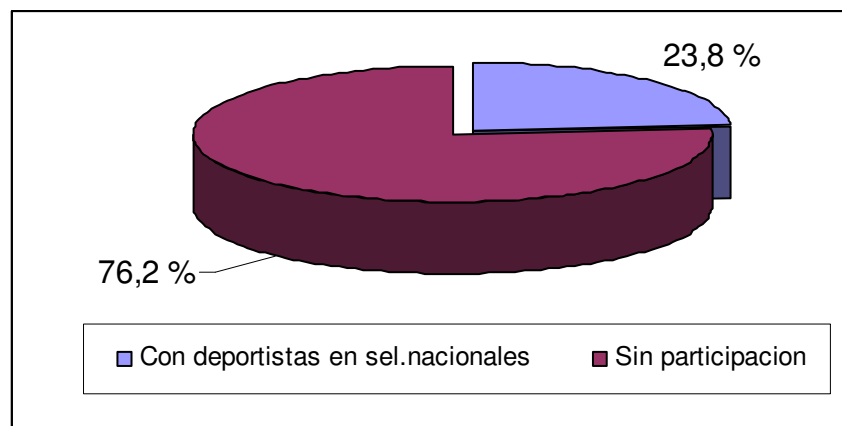
Grafica 16. Ligas con deportistas apoyados por Indeportes Risaralda. Risaralda, 2006.



Las gráficas 15 y 16 muestran porcentajes similares que relacionan las ligas con campeones nacionales 29% y las ligas con deportistas incluidos en el programa departamental de deportista apoyado 33%.

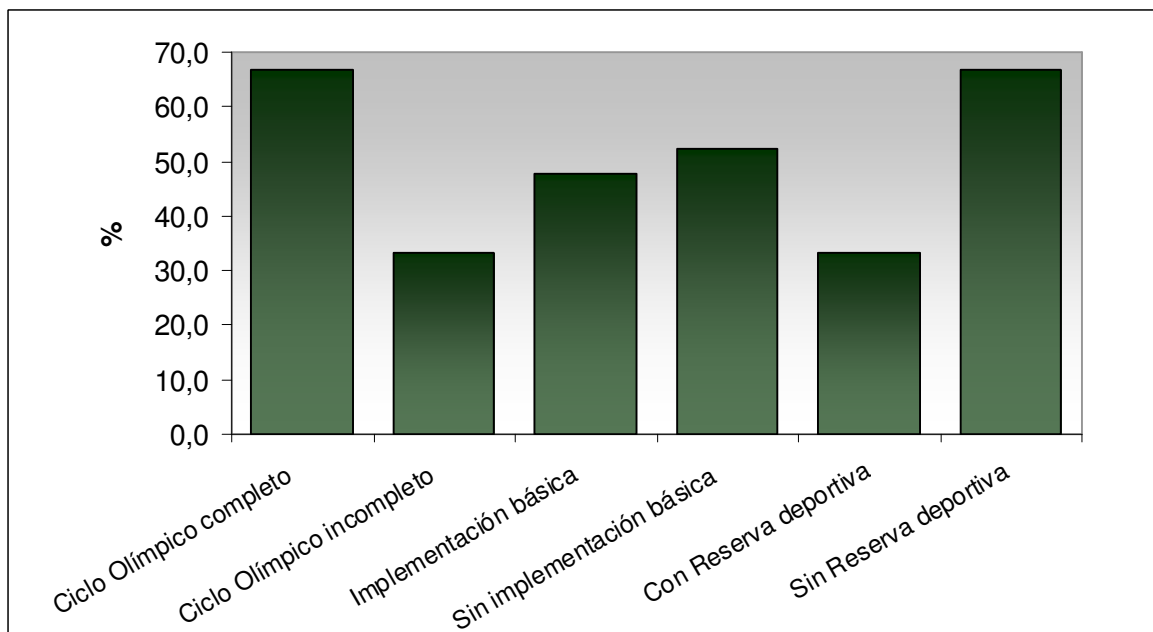


Grafica 17. Ligas con deportistas en seleccionados nacionales.

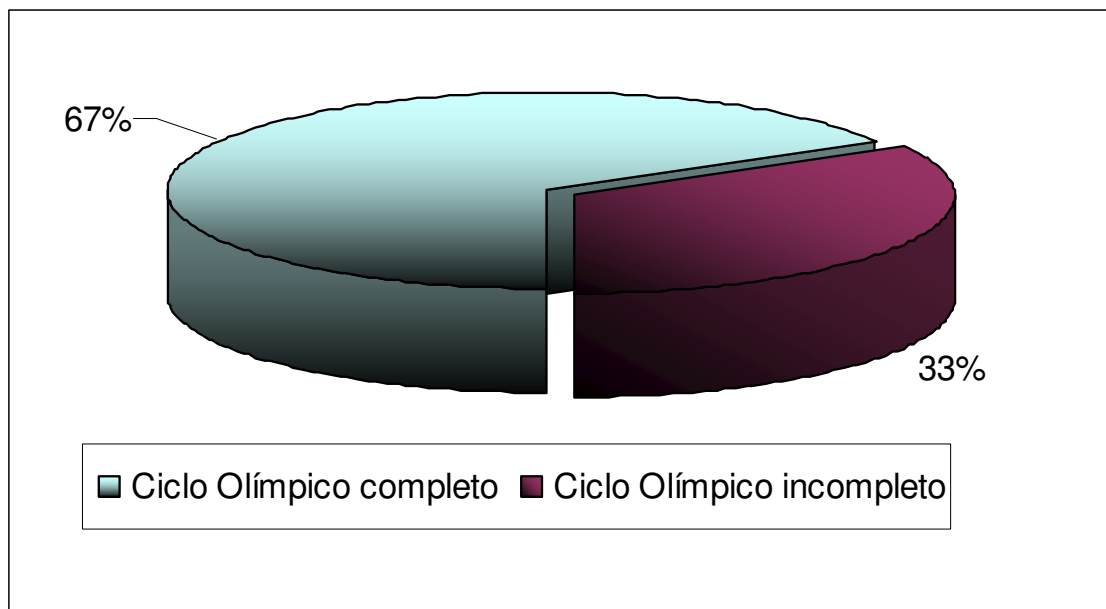


Otros componentes del desarrollo técnico del deporte presentados en la gráfica 18 muestran que 14 ligas representan deportes del ciclo olímpico (66,7%); diez ligas poseen implementación y material básico para el correcto desarrollo del deporte (47,6%), 12 ligas exigen la afiliación a la seguridad de sus deportistas (57,1%) y siete ligas poseen una reserva deportiva que garantiza el recambio dinámico de los deportistas de altos logros evitando vacíos generacionales (33,3%).

Grafica 18. Otros aspectos relacionados con el desarrollo técnico de las ligas deportivas. Risaralda, 2006.

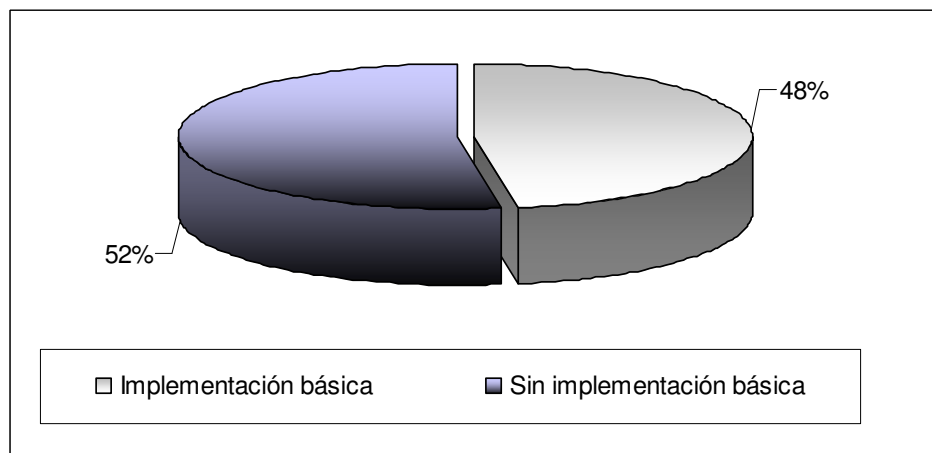


Grafica 19. Ligas que representan deportes del ciclo olímpico. Risaralda, 2006.



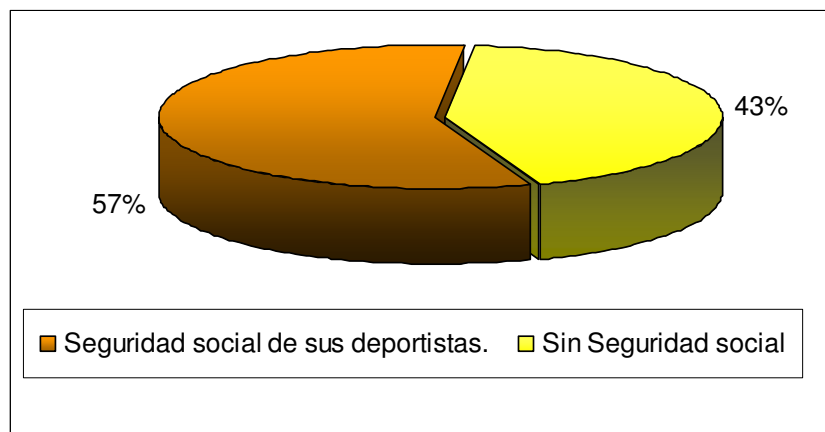
Las ligas deportivas en Risaralda que representan deportes incluidos en el ciclo olímpico completo se ubican en la parte izquierda del gráfico con un 67% de representatividad.

Grafica 20. Ligas con implementación deportiva y material básico. Risaralda, 2006.



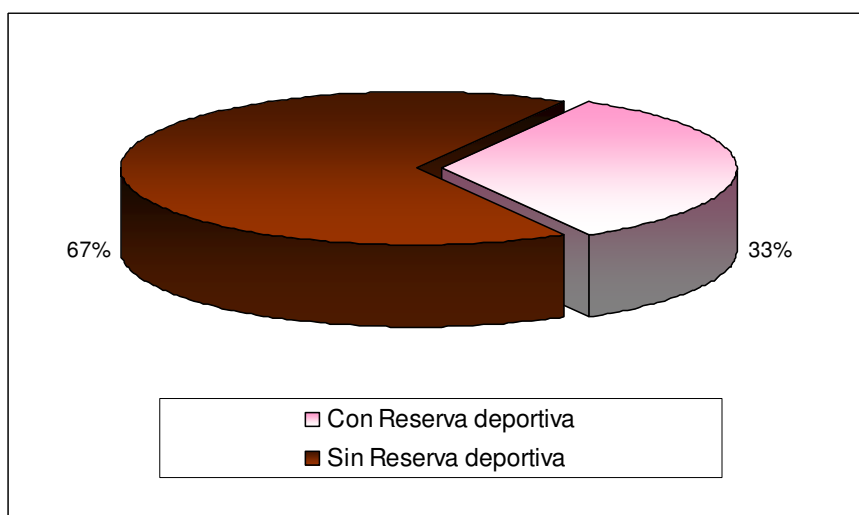
52% de las ligas aún no poseen elementos y material básico para el correcto desarrollo del deporte.

Grafica 21. Ligas que exigen la seguridad social a sus deportistas. Risaralda, 2006.



En Risaralda 57% de las ligas exigen la afiliación a la seguridad social de sus deportistas como requisito para ingresar a sus programas, 43% aún no lo hacen.

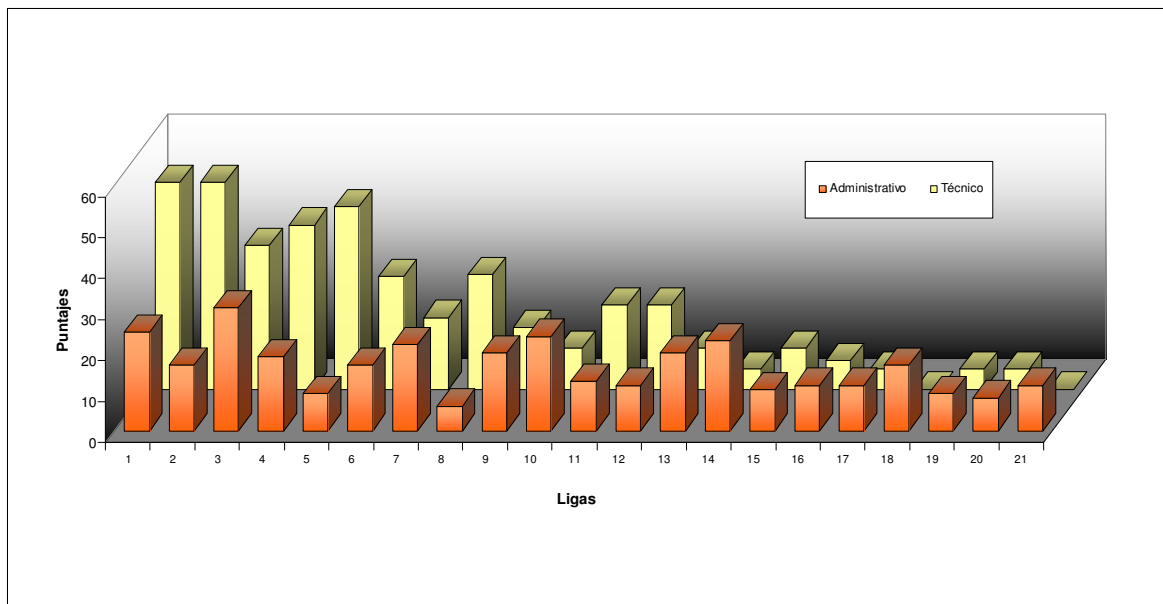
Grafica 22. Ligas con Reserva Deportiva. Risaralda, 2006.



33 % de las ligas poseen una reserva deportiva, el 67% carece de ésta.

A continuación, en la gráfica 23 se presenta una comparación entre los parámetros de desarrollo técnico y administrativo por liga deportiva.

Grafica 23. Comparación entre parámetros de desarrollo técnico y administrativo. Ligas deportivas. Risaralda, 2006.



En la gráfica 23, se observa que el desarrollo administrativo y el técnico nunca serán equitativos, ya que los parámetros de desarrollo técnico equivalen al 60% y los de desarrollo administrativo a 40%. Las ligas con mayores puntajes globales lo consiguen a expensas de su grado de desarrollo técnico. Algunas ligas no consiguen sumar un sólo punto en desarrollo técnico, o sea que la sumatoria global la consiguen a expensas de su grado de desarrollo administrativo.

Los puntajes globales permiten clasificar las ligas en varios grupos con características especiales; un grupo de ligas tienen en común un alto grado de desarrollo técnico. Se caracterizan por tener deportistas que en la actualidad tienen altos logros deportivos, su estructura técnica conduce al manejo de programas de altos logros. Además cumple requisitos administrativos que le dan continuidad a los programas.

Otro grupo de ligas deportivas alcanzan se caracterizan por tener un desarrollo administrativo mayor que técnico y otras presentan un mayor grado de desarrollo técnico que administrativo, se encuentran en un período de transición hacia los altos logros deportivos. Otro grupo de ligas

deportivas presentan problemas en su desarrollo técnico y administrativo que les permita implementar programas deportivos hacia los altos logros, obtener resultados deportivos a mediano plazo, y promover el deporte a través de entrenadores que enfoquen y coordinen el proceso de preparación deportiva hacia los altos logros.









## 9. DISCUSIÓN

Antes de realizar las entrevistas, el estudio se socializó con los presidentes de las ligas deportivas del departamento en el Instituto Departamental del Deporte y la Recreación de Risaralda en Marzo del presente año. Las dificultades del estudio fueron la verificación de la información suministrada por los presidentes de las ligas deportivas y la oposición de algunos dirigentes deportivos a las entrevistas solicitadas.

Las ligas deportivas se caracterizan por el trabajo voluntario de sus dirigentes, la afición por un deporte determinado, la independencia y autonomía con que se administran y su naturaleza jurídica donde se amparan por normas específicas que regulan sus actividades ha hecho que el Estado no intervenga en estas organizaciones mientras no contravengan la ley, muestra de ello fueron los resultados encontrados cuando se preguntó por los mecanismos de evaluación utilizados en las ligas, ninguna ha sido evaluada por Indeportes, 20 ligas deportivas realizan autoevaluaciones y una liga no realiza ningún tipo de evaluación.

Estas características las hacen ver como empresas en etapas de crisis y desarrollo descritas por Ogliastri; con una orientación estratégica limitada a la del empresario, creciendo alrededor de éste con sistemas administrativos muy precarios pero con una gran fuerza de entusiasmo y dedicación de sus recursos humanos. Además de presentarse crisis por la excesiva centralización, problemas financieros, descontento generalizado y la ineficiencia que indican profundos problemas.

Para autores como Villamarín y Gutierrez, el Estado colombiano, ha jugado el papel de mayor patrocinador de estas organizaciones, al igual que se le han atribuido frustraciones y fracasos deportivos, aún cuando se ha comprobado que el desarrollo de atletas de categoría mundial, es el resultado de los programas del club y su apoyo, más que cualquier asistencia o ayuda especial de un organismo deportivo nacional.

Por otro lado, se encontró que 13 ligas (61,9%) presentaron ante la dirección nacional de impuestos y aduanas nacionales su declaración de ingresos y patrimonio, el resto, no lo han hecho, es decir; si como organizaciones privadas sin ánimo de lucro (como su naturaleza jurídica indica) han celebrado contratos con Indeportes Risaralda, están ejecutando recursos del Estado.

Una de las razones por las cuales es tan bajo el control del Estado sobre las ligas deportivas es que Indeportes Risaralda no ha apoyado lo suficiente la función de ejercer inspección, vigilancia y control a estos organismos. Si se tiene en cuenta el número casi incalculable de organismos que conforman el Sistema Nacional del Deporte, planes, programas y proyectos, de regiones y condiciones ambientales y de presupuesto tan diferentes, se hace evidente la necesidad que tiene Coldeportes de apoyarse en las instituciones que conforman cada uno de los niveles jerárquicos del sistema nacional del deporte establecidos en el artículo 51 de la ley 181. Es decir, Indeportes Risaralda como ente sujeto de inspección, vigilancia y control por parte del Estado, debe ejercer también estas funciones con los organismos de su nivel como las ligas deportivas, amparado por los artículos 267 y 355 de la constitución política nacional respectivamente. Allí se obliga a las autoridades correspondientes a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, además, se ordena a las entidades públicas evaluar y certificar la reconocida idoneidad de las organizaciones sin ánimo de lucro para realizar el objeto de los contratos; entendiéndose por reconocida idoneidad la experiencia con resultados satisfactorios que acrediten la capacidad técnica y administrativa de estas entidades.

Para el doctor Roberto Millán Gaviria, experto en la materia, los contratos que Indeportes celebra con las ligas deportivas corresponden a contratos de ejecución de recursos y no al de prestación de servicios, es decir, en el primero de los casos el contratista actúa en nombre y representación de la entidad contratante y se limita a ejecutar los recursos tal y como lo indica el objeto del contrato y las demás cláusulas que lo componen, hecho que agudiza la problemática, porque aunque los recursos públicos ya no estén en poder de la entidad, seguirán teniendo esta naturaleza hasta su ejecución total.

Si bien es cierto que el objeto social del Estado y el de las ligas deportivas en la prestación de un servicio social, también es cierto que el primero deberá proteger sus recursos hasta que se ejecuten por completo.

Documentos como el reconocimiento deportivo y la personería jurídica otorgada por Coldeportes y la Gobernación del departamento en cuestión; no garantizan la reconocida idoneidad de los organismos deportivos, principalmente con aquellos organismos del nivel municipal como los clubes deportivos, muestra de ello fue un estudio en el departamento de Caldas donde la mayoría de ellos afiliados a las ligas del departamento no poseían deportistas, sin embargo, poseían reconocimiento deportivo, haciendo parte de un fenómeno conocido como clubes y ligas de papel.

En Indeportes Risaralda, no se han establecido parámetros para certificar la idoneidad de las ligas o evaluarlas por su capacidad técnica y administrativa, como ya lo ha realizado Coldeportes con las Federaciones Nacionales mediante la resolución número 002158 del año 2003 y los entes departamentales de Antioquia, Caldas, y Huila respectivamente.

El control Indeportes sobre estas organizaciones se ha limitado a recibir constancia de estos documentos (reconocimiento deportivo y personería jurídica) y recibir informes de actividades.

Los niveles de desarrollo administrativo y técnico en general permiten asociar dos estudios de Norteamérica con la presente investigación. Un estudio de Parkhouse del año 1978 sobre la formación profesional de los administradores del deporte en los Estados Unidos concluyó que la administración de las organizaciones deportivas estaba a cargo de personas con muy poca, o nula, preparación para el tipo de trabajo que debían desempeñar. Lo mismo ocurrió en Québec, el mismo año donde solían emplearse dos criterios para designar a un administrador deportivo: su interés por el deporte ya fuese como deportista o como entrenador y su experiencia anterior en el campo. En Colombia, parece ser que los requisitos exigidos en el artículo 25 del decreto 1228 como tener título profesional o técnico, en Educación Física, Deportes o Administración, haber tomado cursos de administración deportiva mayores a 40 horas, y acreditar experiencia como dirigente deportivo no han sido suficientes.

Los niveles de planeación en las ligas deportivas en Risaralda donde tres ligas (14,3%) presentan un plan de desarrollo adecuado, reflejan lo descrito por Medina en 1999 cuando afirma, que el plan de desarrollo se ha convertido en un requisito legal que cumplen las instituciones y no obedece a un propósito serio. Sin embargo, también puede haber confusión respecto a lo que Indeportes conoce como plan de desarrollo y plan de acción, como dice Bolaños, estos son diferentes. Mientras el primero se mueve en el mediano y el largo plazo, el segundo espera resultados en un año. El plan de desarrollo y como es citado por Soucie, contiene una misión, metas y objetivos en su nivel estratégico; en su nivel estructural tareas y responsabilidades, programa de actividades, proyectos principales, recursos humanos, organigrama; y en su nivel operativo métodos de trabajo, motivación del personal, normas y evaluación, presupuesto (ingresos y gastos), recursos materiales, instalaciones, equipamientos y prioridades (a corto, mediano o largo plazo). Siete ligas (33,3%) presentan sus planes de desarrollo agrupando correctamente programas y proyectos, que indica una tendencia significativa hacia la planeación a corto plazo a través de proyectos y las actividades específicas.

Soucie afirmaba que la falta de planeación propicia el trabajo mediocre, la poca credibilidad del líder, el desperdicio de los recursos, y resultados frustrantes. Aquellos planes controlados y evaluados de manera informal por las mismas personas en la autoevaluación como en 95,2% de las ligas deportivas, seguirán dejando aspectos a la improvisación, a la corrupción donde los recursos se asignen por criterios que nada tienen que ver con lo deportivo.

Se considera baja la participación por parte de los miembros que conforman las comisiones técnica y de juzgamiento en las ligas de Risaralda; en seis ligas (28,6%) y en cuatro ligas (19,0%) los miembros de las comisiones técnica y de juzgamiento respectivamente, cumplen completamente sus funciones. De acuerdo con el diagnóstico presentado por Catalá en el año 2002, existe en Risaralda una falta de cultura deportiva por parte de aquellos que aceptan cargos en estas organizaciones.

También se consideran bajos los niveles de participación en las comisiones de juzgamiento en donde cuatro ligas deportivas operan completamente, esto se le atribuye a la organización deportiva en Colombia antes de la ley 181 de 1995. Es decir, algunos deportes habían creado colegios de

árbitros como organizaciones independientes de la liga, con independencia jurídica y autonomía; después de esta ley, con el decreto 1228 de 1995 donde se estableció que las ligas debían nombrar una comisión de juzgamiento bajo el reconocimiento deportivo y la personería jurídica de la liga, se presentaron problemas, entre ellos, la falta de participación como comisión asesora de la liga, según Ángela Jasmín Gómez Hincapie, directora del proyecto.

No se verificó que los miembros de las comisiones disciplinarias cumplieran completamente sus funciones, los presidentes manifestaron que estas operaban en ocasiones especiales, además los archivos no reposan en las oficinas de las respectivas ligas deportivas.

Puede decirse que en todas las ligas deportivas de Risaralda las faltas a la disciplina deportiva se resuelven de manera informal sin acudir a esta comisión; que no hay participación de estos miembros en las actividades de las ligas, o que se desconocen los procedimientos enmarcados en la ley 49 de 1993 y en el código disciplinario proferido por las respectivas Federaciones.

El entorno descrito repercuten en conflictos, pérdidas de tiempo, gastos inútiles de dinero, baja participación, excesivo poder de uno o dos miembros de la organización, lentitud administrativa y sentimientos de frustración general descritos por Soucie.

El proceso de dirección en las ligas deportivas presenta una orientación a centralizar sus servicios en los sitios habituales de entrenamiento, siete ligas (33,3%) poseen programas propios descentralizados.

Sólo dos ligas han implementado procedimientos para el manejo de la información, esto permite que se presenten problemas de comunicación, bajo control sobre las órdenes y las instrucciones que se reciben desde la dirección; esto hace que la información para la toma de decisiones sea confusa y se presenten problemas de comunicación, poca cohesión y baja participación en sus equipos de trabajo como lo indicaba Soucie; se ha demostrado que la investigación empírica citada por el mismo autor muestra una correlación positiva entre un sistema de comunicación eficaz y un rendimiento elevado de la organización, por lo tanto, se hace necesario implementar dicho sistema.

De acuerdo a los trabajos de White y Lippitt en 1960 sobre la clasificación de los líderes según su comportamiento permite asociar un liderazgo autocrático en la mayoría de las ligas deportivas donde el dirigente decide solo, no consulta, dice al subalterno lo que tiene que hacer y es incapaz de compartir responsabilidades. Este tipo de liderazgo se asocia al referente teórico de McGregor, donde el líder es aquel que considera a los subalternos, personas perezosas que prefieren no hacer nada y trabajan básicamente por dinero, temen al despido, dependen siempre del jefe, esperan órdenes, se resisten al cambio, necesitan que los vigilen de cerca y prefieren el trabajo rutinario.

Los clubes afiliados a las ligas en Risaralda se concentran en municipios cercanos al área metropolitana como Dosquebradas, Pereira, La Virginia, Marsella y Santa Rosa, sólo cinco ligas deportivas (23,8%) poseen clubes fuera de estos municipios indicando varias tendencias de la dirigencia deportiva sin llegar a ser concluyentes; la primera como una inclinación de los dirigentes a centralizar la actividad deportiva en municipios como Dosquebradas, Pereira, La Virginia, Marsella y Santa Rosa; segundo, los clubes deportivos de otros municipios no se afilian a las ligas deportivas por dificultades de dinero para desplazarse, poco tiempo o los dirigentes no desean democratizar las ligas deportivas afiliando más clubes a ellas.

Como se expuso al comienzo de esta discusión, las ligas deportivas son organizaciones sin ánimo de lucro y tienen como objeto social el impulso de programas de interés público y social como el deporte, para las cuales el gobierno les otorga el beneficio de la exención tributaria, sin embargo, para la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, estas organizaciones son “no contribuyentes declarantes de ingreso y patrimonio.” Es decir, deben informar sus estados financieros y demostrar que sus excedentes han sido reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social. A pesar de lo anterior, ocho ligas (38,1%) dejaron de reportar ante el Estado sus ingresos y patrimonio el año inmediatamente anterior.

Las ligas que presentaron formatos para la evaluación de sus programas resultaron ser inadecuados y confusos porque los criterios de evaluación no estaban relacionados con lo planeado, además no se presentaron documentos escritos de las autoevaluaciones.

De todas las etapas del proceso administrativo, la evaluación es la más descuidada por varias razones que no fueron concluyentes pero que abren la discusión sobre supuestos:

- Los presidentes no desean que se conozca y reforme su organización y planificación.
- Temen las críticas de los demás miembros de la liga.
- No están convencidos de la importancia de la evaluación.
- Ignoran como proceder para hacer una evaluación valida.
- Desconocen los procedimientos del control.

La organización técnica de las ligas deportivas en Risaralda muestra un grupo de ligas en común que presentan un desarrollo técnico acorde a los parámetros establecidos en el instrumento, es decir, ocho ligas poseen planes de preparación a juegos nacionales (38,1%); seis ligas poseen plan de preparación a largo plazo (28,6%) y cinco ligas (23,8%) poseen director técnico. De acuerdo a lo expuesto por Sánchez Bañuelos en 1994, se puede asociar de manera directa la presencia de un director técnico como coordinador del proceso de planificación deportiva además de contar con una estructura técnica que permite atender y preparar deportistas destacados y categorías infantiles y juveniles. Por el contrario, 13 ligas no poseen planes de preparación proyectados a juegos nacionales, por razones que no se indagaron pero que permiten suponer:

- Falta de entrenadores especializados en cada disciplina deportiva.
- Pocos entrenadores contratados.
- Falta de directrices por parte de Indeportes en la unificación de criterios para la presentación de dichos planes.
- Desconocimiento o negligencia a participar en los juegos nacionales.

Los planes de preparación a largo plazo de las ligas que no cumplieron este requisito (15) se debió a que los planes eran inadecuados o ni siquiera habían sido presentados en Indeportes Risaralda; esto significa que no hay un control sistemático del entrenamiento, yendo en contra de los postulados presentados por Sánchez Bañuelos sobre la preparación del deportista.

Los resultados deportivos de las ligas en Risaralda llamados calidad de rendimiento mostraron que ninguna liga risaraldense es campeona nacional en las categorías mayores, sin embargo, un grupo de ligas presentan común tener campeones nacionales en estas categorías (seis ligas), siete ligas (33,3%) tienen deportistas incluidos en el programa departamental de deportista apoyado y cinco ligas (24 %) tienen deportistas en seleccionados nacionales.

Otros componentes del desarrollo técnico como representar deportes del ciclo olímpico significa que 14 ligas en Risaralda pueden a través de sus deportistas, tener participación en eventos deportivos de este ciclo como los Juegos Suramericanos, Bolivarianos, Panamericanos, Centroamericanos y del Caribe. Para estas ligas, a diferencia de aquellas que representan ciclo olímpico incompleto, se hace más difícil obtener resultados internacionales por el alto nivel técnico que presentan los países que allí participan. Por otro lado, diez ligas poseen implementación y material básico para el correcto desarrollo del deporte (47,6%), 12 ligas exigen la afiliación a la seguridad de sus deportistas (57,1%) y siete ligas poseen una reserva deportiva que garantiza el recambio dinámico de los deportistas de altos logros evitando vacíos generacionales (33,3%).



## 10. CONCLUSIONES

10.1. Faltan directrices, políticas, estrategias e indicadores de gestión entre las ligas deportivas y el ente Departamental que permitan determinar los compromisos y alcances de estas organizaciones en el departamento.

10.2. Ninguna liga deportiva ha recibido evaluaciones por parte de Indeportes Risaralda, mostrando bajos niveles de control sobre las ligas deportivas.

10.3. La asesoría prestada por el ente departamental no ha sido adecuada ni suficiente, los planes de desarrollo no han sido prioridad para la mayoría de los presidentes de las ligas deportivas en Risaralda .

10.4. Baja participación de los miembros que conforman las comisiones asesoras en las ligas deportivas que indican problemas de comunicación, desconocimiento de funciones y centralización de la información y el poder para la toma de decisiones.

10.5. Se desconocen los procedimientos enmarcados en la ley 49 de 1993 y en el código disciplinario proferido por las respectivas Federaciones.

10.6. Los dirigentes deportivos del departamento no han implementado el portafolio de servicios como una de las estrategias para promover el deporte que representan en el ámbito asociado.

10.7. Algunas personas que aceptan cargos en las ligas deportivas no conocen completamente sus funciones, ni han reflexionado en la responsabilidad que asumen al aceptar dichos cargos. Hacer parte de una organización deportiva no responde a sus expectativas personales tornando frustrante y poco participativo su papel en la organización.

10.8. Representatividad nula en el contexto nacional.



## 11. RECOMENDACIONES

A través de la historia en Colombia, se ha demostrado que implementar políticas y programas a través de leyes sin estrategias de compromiso con los organismos encargados, es crear malestar en las personas, disminuir la participación y perder credibilidad en el estado.

Es por esto, que el presente estudio pretende ser una herramienta de organización deportiva, e insumo para unificar criterios y promover la formulación de políticas claras en torno al deporte de altos logros, apoyar al Estado (Indeportes Risaralda) para que preserve sus recursos. Se pretende que Indeportes Risaralda mejore sus servicios como ente planificador y asesor de procesos deportivos hacia los altos logros.

### 11.1. RELACIONADAS CON COLDEPORTES

- 11.1.1. Presentar el proyecto ante Coldeportes como un programa de estímulo y fomento del sector elaborado por el ente departamental y la Universidad Tecnológica de Pereira con el propósito de definir fuentes de financiación y procedimientos para la ejecución de los proyectos que realicen las ligas deportivas, además de promover otros proyectos que de allí se deriven.
- 11.1.2. Solicitar asistencia técnica por parte de Coldeportes y establecer una veeduría deportiva de conformidad con los reglamentos que en esta materia haya expedido el Gobierno Nacional.
- 11.1.3. Presentar con los institutos municipales de deporte y la recreación ante Coldeportes y las autoridades correspondientes, la aplicación de métodos y procedimientos más fiables y eficaces que los actuales para contribuir al mejoramiento de la inspección, vigilancia y control por parte del estado en sus respectivos niveles.

### 11.2. RELACIONADAS CON INDEPORTES

- 11.2.1. Crear un sistema para categorizar las ligas deportivas en Risaralda (Anexo A.).

- 11.2.2. Implementar mediante acuerdo sistema de categorización para las ligas deportivas en Risaralda.
- 11.2.3. Adecuar su sistema de contratación a los lineamientos trazados en el Artículo 355 de la Constitución Política de Colombia y su decreto Reglamentario Número 777 de 1992 sobre contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro para impulsar programas y actividades de interés público y social como son las ligas deportivas.
- 11.2.4. Prestar asistencia técnica y administrativa a las entidades del Sistema Nacional del Deporte del nivel departamental, como las ligas deportivas y los institutos municipales del deporte y la recreación.
- 11.2.5. Elaborar estrategias de planificación y asesoría con los institutos municipales del deporte y la recreación para optimizar sus recursos y atender el co-financiamiento de las ligas deportivas, estableciendo metas y objetivos que permitan prever resultados en el deporte de altos logros.
- 11.2.6. Coordinar con los institutos municipales de deporte y recreación el estudio y control de los clubes deportivos además de su baja participación en las ligas deportivas; teniendo en cuenta que los organismos no deportivos que desarrollan actividades deportivas organizadas como las cajas de compensación familiar, los clubes sociales, los establecimientos educativos, las organizaciones comunales y las empresas públicas y privadas, pueden actuar también como clubes deportivos afiliándose a las respectivas ligas deportivas.
- 11.2.7. Unificar criterios con las ligas deportivas para elaborar un plan departamental del deporte que los involucre como principales actores en el deporte de altos logros.
- 11.2.8. Identificar e implementar estrategias mediante convenios con la empresa privada y la televisión para apoyar, patrocinar, promover y co-financiar los deportistas de Risaralda de altos logros deportivos.
- 11.2.9. Certificar la idoneidad de las ligas deportivas mediante un asesoramiento permanente.
- 11.2.10. En ese sentido es necesario mejorar la calidad de los cursos en administración deportiva ofrecidos por las respectivas instituciones de acuerdo a las necesidades de los promotores voluntarios y practicantes del deporte.

### 11.3. RELACIONADAS CON LAS LIGAS.

- 11.3.1. Elaborar planes de desarrollo como resultado de su planeación estratégica, fundamentada en el análisis de la liga, desde una mirada interna y considerando el contexto de la misma.
- 11.3.2. Asegurarse que las personas conozcan sus funciones dentro de la liga elaborando organigramas bien sea mediante la estructura formal que plantea Aisamak, o por contenido como lo plantea De Martínez.
- 11.3.3. Ejercer liderazgo sobre los miembros de la organización de manera que cumplan con los planes y las funciones establecidas.
- 11.3.4. Ejercer el liderazgo de forma participativa, involucrando las personas en la formulación de objetivos; donde se establezcan sus propios métodos de trabajo, se asuman responsabilidades y se auto controlen.
- 11.3.5. Implementar una estructura formal descentralizada para el flujo de la información que busque un elevado rendimiento de la organización.
- 11.3.6. Dar acceso a la información donde se necesite tomar decisiones. Reconocer y saber utilizar las redes informales e implícitas dentro de la organización.
- 11.3.7. Elaborar portafolios de servicios acordes a sus características y nivel de desarrollo.
- 11.3.8. Solicitar evaluaciones, visitas técnicas y asesoría al ente departamental del deporte y al Programa Ciencias del Deporte y la Recreación de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- 11.3.9. Implementar estrategias de negocio con la empresa privada y la televisión para apoyar, patrocinar, promover y co-financiar los deportistas de Risaralda de altos logros.
- 11.3.10. Elaborar planes de preparación a largo plazo por medio de la asesoría metodológica prestada en el Indeportes Risaralda.
- 11.3.11. Preparar sus deportistas con metas a obtener resultados en los Juegos Deportivos Nacionales cada cuatro años como iniciación del ciclo selectivo y de preparación de los deportistas que representarán al país en competiciones o eventos deportivos internacionales.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- AISAMAK Eduardo León. Gestión del Tiempo Libre: Reflexiones para su Aplicación en el Ámbito Territorial. Promoción y Marketing Group. Bogotá 2000.
- BOLAÑOS Cesar Leonardo. Legislación y Administración Deportiva. Universidad del Valle, Universidad de Antioquia, Coldeportes, Octubre de 2004.
- CANO, Tarcisio. Planificación Estratégica Deportiva. P 12. INDERHUILA. 2000.
- CATALÁ, Gonzáles Silvio. Informe de Diagnóstico Técnico Metodológico. Silvio Gonzáles Catalá. Pereira 2002.
- Clubes deportivos...y algo mas. Instituto Distrital de Recreación y Deporte. Bogotá, 2000.COVO Torres Augusto. Administración: Introducción a lo Básico. Editora Bolivar Ltda.
- Constitución Política de Colombia. Editorial Panamericana, 1998.Prólogo por Carlos Lemos Simmonds. p 15.
- Criterios Técnico – Metodológicos: Rendimiento para la clasificación de deportistas. Sub Gerencia de Deporte Asociado y de Altos Logros. Indeportes Antioquia. Junio de 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa fe de Bogotá D.C (Colombia): Mc Graw Hill, 1997.
- DE MARTÍNEZ, Julia R. Teoría General de la Administración. Santa fe de Bogota, D.C. Colombia. Centro de Publicaciones la ESAP. (1993).
- Deportiva: Clubes y Federaciones. Barcelona – España. Editorial INDE. P 65. Ed. 2002.
- El Departamento Nacional de Planeación en el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social No. 2759 del año 1995.
- ELIAS, Norbert. Deporte y Ocio en el proceso de la civilización. (2 a edición). México: Fondo de Cultura Económica, 1995.
- ESCORSA Pere. BOSCH Maspons Ramón. Objetivo: Medallas Olímpicas. Editorial Alianza, S.A. Madrid, 1996
- Estatuto Tributario, Décima Segunda Edición. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Legis. P.77

- ESTRUCTURA TÉCNICO ADMINISTRATIVA DE LAS LIGAS DEPORTIVAS DE RISARALDA. Documento del Instituto Departamental de Deportes y Recreación de Risaralda INDEPORTES.
- GARCIA, Manso Juan Manuel y Otros. Bases teóricas del Entrenamiento Deportivo. Editorial Gymnos. 1996. Madrid.
- GUÍA PRÁCTICA PARA LA CONSTITUCIÓN DE ORGANISMOS DEPORTIVOS. Clubes, Ligas, Federaciones. Editorial Kinesis. Noviembre de 2001.
- GUTIERREZ Betancourt Juan Francisco. Fundamentos de Administración Deportiva. Ed. Kinesis. Enero 2003.
- JARAMILLO, Hugo Angel. El Deporte en la Antigüedad Clásica. Gráficas Olímpica. Pereira. 1989.
- KNIGHT. Specialization in Physical Education Doctoral Programs as it Relates to the Eventual Professional/Vocational Responsibilities of Doctoral Graduates. Doctoral dissertation, Ohio State University. 1974.
- LOMBANA, Luis Guillermo. Marketing Olímpico. Diplomado en Administración y Gestión de Grandes Eventos Deportivos en el marco de los XV Juegos Deportivos Bolivarianos. Pereira. 2005.
- MCGREGOR. The Human Side of Enterprise. Mc Graw-Hill. 1960
- MEDINA, Baltazar. Hablemos de lo que nos gusta. Coloquios del INDER. Mayo 26 de 1999.
- MESTRE Juan Antonio. BROTONS José Manuel. MANZANO Alvaro Manuel. La Gestión OSPINA, William. Colombia: El proyecto nacional y la franja amarilla. Revista Número, (Separata) marzo – abril-mayo 1996.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. EDICIONES UNIANDES. Santa fe de Bogota, D.C. Colombia, 1992, 8.
- OSPINA, William. Colombia: El proyecto nacional y la franja amarilla. Revista Número, (Separata) marzo – abril-mayo 1996.
- PARKHOUSE B.L. Professional Preparation in Athletic Administration and Sport Management - Graduate Programs in The United States. Journal of Physical Education and Recreation, 49.1987.

- PATON, G.A. An Analysis of Administrative Theory in Selected Graduate Administration Courses in Physical Education. Doctoral dissertation, University of Illinois, Champaign.1970.
- PENNY, W. An Analysis of the Meanings Attached to Selected Concepts in Administrative Theory. Doctoral dissertation, University of Illinois, Champaign.1968.
- Periódico La Patria. Agosto. 2005. Manizales. Colombia.
- Resolución No. 00156 del 06 de marzo de 2001. Por medio de la cual se reactiva y modifica la comisión técnica del deporte asociado y alto rendimiento en Antioquia creada en 1997
- Resolución No. 00047. Por la cual se crea el sistema departamental de capacitación y actualización del recurso humano para la educación física, la recreación y el deporte. Medellín.2004.
- Resolución número 002158. Por la cual se establecen criterios y se fijan los requisitos correspondientes para calificar la idoneidad de las federaciones deportivas nacionales. Bogotá. 2003.
- Sistema de Categorización del Deporte Asociado en Antioquia. Medellín. 2002.
- SOUCIE Daniel. Administración, Organización y Gestión Deportiva. Editorial INDE. Barcelona - España. P 24. 2002.
- SPAETH, M.J. An Analysis of Administrative Research in Physical Education, Athletic in Relation to a Research Paradigm. Doctoral Dissertation, University of Illinois, Champaign.1967.
- TUBBS AND MOSS (1977) Human Communication, An Interpersonal Perspective.
- VANDERZWAAG, H. Degree Programs and Management Needs in Sport. Sport Management News letter, 1980.
- VARGAS Alberto, Estudio socio-histórico del surgimiento de las actividades deportivas en Colombia. Revista Kinesis número 38
- VILLAMARÍN Menza Samuel. Administración de las Organizaciones de Educación Física, Recreación y Deporte. Alcaldía Santander de Quilichao. 2004.
- VOLKOV, V.M. FILIN, V.P. Selección Deportiva. Cultura Física y Deporte. Moscú, 1989, p.111.
- <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 9 - N° 62 - Julio de 2003.
- <http://www.olympic.org>.
- <http://www.indeportes.gov.co>.





## ANEXOS



## Anexo 1. PROPUESTA PARA LA CATEGORIZACIÓN DE LAS LIGAS DEPORTIVAS EN RISARALDA



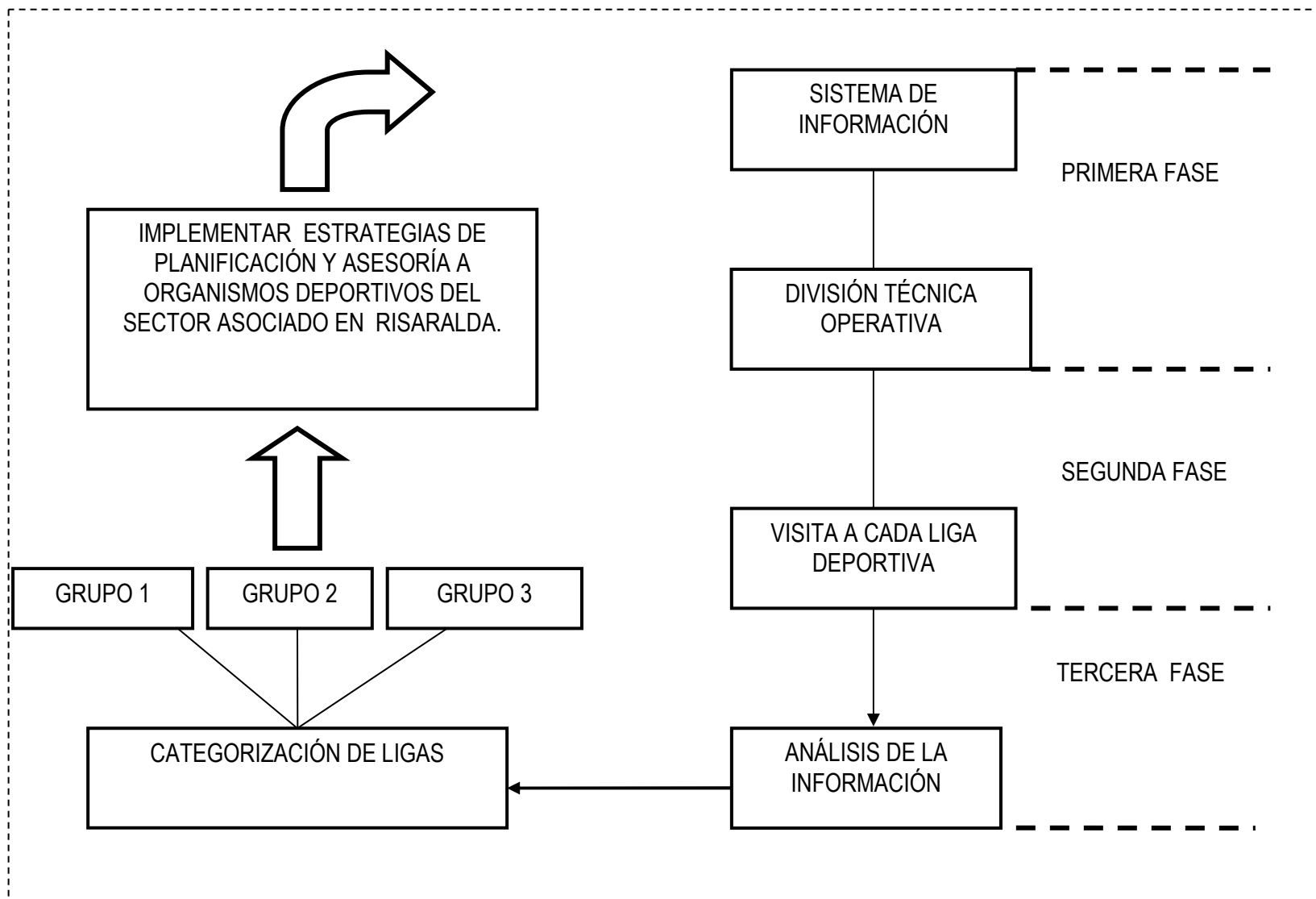
La categorización de las ligas deportivas en Risaralda se desarrollaría en tres fases con una duración de dos meses y una periodicidad total de 12 meses. El proceso en la actualidad se encuentra en la tercera fase, o sea en el análisis de la información. El siguiente paso es categorizar las ligas deportivas en tres grupos, e implementar unas estrategias de planificación y asesoría a organismos deportivos del sector asociado en Risaralda acorde a sus características administrativas y técnicas.

Aproximadamente en un año, para la primera fase del proceso de categorización de ligas se enviará en medio magnético a todos y cada uno de los presidentes de las ligas deportivas un formato para ser auto-diligenciado denominado sistema de información que contendrá datos como la identificación de los miembros del órgano de administración de la liga y sus respectivas comisiones, los clubes afiliados y su municipio de procedencia, los planes, programas y proyectos con que operan en la actualidad, resultados deportivos obtenidos en torneos nacionales e internacionales, ingresos del año anterior (del Estado, por venta de servicios, donaciones, y federación) gastos (de funcionamiento, de inversión), y los ingresos proyectados para el año siguiente. Los profesionales de la División Técnica Operativa deberán revisar esta información para ser verificada con los respectivos archivos e iniciar la segunda fase del proceso consistente en visitar las ligas deportivas donde serán revisados los siguientes documentos:

1. Carpeta de las actas de la comisión técnica del año inmediatamente anterior.
2. Carpeta de las actas de la comisión de juzgamiento del año inmediatamente anterior.
3. Carpeta de los actos administrativos emanados por la comisión disciplinaria del año inmediatamente anterior o documento que permita verificar la información.
4. Documento donde estén establecidos los procedimientos para el manejo de la información (organigramas, manual de procesos y procedimientos.)
5. Portafolio de servicios
6. Indicadores o formatos utilizados para el control administrativo de la liga.
7. Declaración de Ingreso y patrimonio del año anterior.
8. Un (1) documento utilizado para evaluar o autoevaluar la liga.
9. Plan de preparación a largo plazo.

Posteriormente y en la tercera fase del proceso se analizará la información para categorizar las ligas deportivas en tres grupos. Es necesario aclarar que esta propuesta debe ser aprobada mediante un acuerdo de la junta directiva del Instituto no sólo para que este sistema tenga una aplicación práctica y periódica, sino para que adecuen su sistema de contratación con estas organizaciones.

Figura 6. Propuesta Para La Categorización De Las Ligas Deportivas En Risaralda.







## Anexo 2. INSTRUMENTO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD  
CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN  
INDEPORTES RISARALDA

La información suministrada será confidencial, tendiendo acceso a ella las personas responsables de la categorización de las ligas.

OBJETIVO:

Complementar la información suministrada en los documentos y la entrevista con el presidente de la liga.

LIGA

ENTREVISTADO

CARGO

FECHA

PARÁMETROS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

1. Menciones planes, programas y proyectos que operan en la liga:

PLANES

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

PROGRAMAS

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>



#### PROYECTOS

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### OTROS

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Mencione los clubes afiliados a la liga y su procedencia.

CLUB	PROCEDENCIA
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### PARÁMETROS DE DESARROLLO TÉCNICO

3. Liga Campeona Nacional del Torneo Interligas presentado por la Federación Respectiva.

SEDE	FECHA
<input type="text"/>	<input type="text"/>

CATEGORÍA



4. Mencione los deportistas que posee la liga con las siguientes características:

Campeón Nacional. Categoría Mayores o Abierta

1 En Juegos Bolivarianos

1 o 2 En Juegos Suramericanos

Medallista en Juegos Centroamericanos

5. Mencione el Director Técnico y los entrenadores que coordina

DIRECTOR TÉCNICO

ENTRENADORES

7. ¿ Cuántos deportistas hacen parte de la reserva deportiva de la liga?



No. De Deportistas      Categoría


OBSERVACIONES:

---

---

---

---

---

---

---

---

FIRMA

---

			INFORMACIÓN
PARAMETRO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO			ENTREVISTA
1	Liga con plan de desarrollo	5	
2	Liga con planes, programas y proyectos operando	7	
3	Liga con comisión técnica operando	2	
4	Liga con comisión de juzgamiento operando	2	
5	Liga con órgano de disciplina operando	2	
6	Liga que ha establecido procedimientos para el manejo de la información	5	
7	Liga con programas propios descentralizados	5	
8	Liga con portafolio de servicios	2	
9	Liga con clubes afiliados a la liga según su procedencia	4	
10	Liga con técnicas de control administrativo	2	
11	Liga con Declaración de renta vigente del año anterior	2	
12	Liga con mecanismos de evaluación	2	

## SOPORTE DEL CUESTIONARIO

			Fuente de Verificación
1	A. Lo tiene	5	
	B. No lo tiene	0	
2	A. Planes	7	
	B. Programas	5	
	C. Proyectos	2	
3	A. Cumple completamente sus funciones	2	
	B. Cumple parcialmente sus funciones	1	
	C. No lo cumple sus funciones	0	
4	A. Cumple completamente sus funciones	2	
	B. Cumple parcialmente sus funciones	1	
	C. No lo cumple sus funciones	0	
5	A. Cumple completamente sus funciones	2	
	B. Cumple parcialmente sus funciones	1	
	C. No lo cumple sus funciones	0	
6	A. Por escrito e implementado	5	
	B. Verbal	2	
	D. No ha sido establecido	0	
7	A. Si	5	
	B. No	0	
8	A. Si	2	
	B. No	0	
9	A. Otras zonas (2 y 3)	4	
	B. Dosquebradas, La Virginia, Santa Rosa, Marsella y Pereira.	2	
10	A. Indicadores o formatos	2	
	B. Observación	0	
11	A. Si	2	
	B. No	0	
12	A. Hecha por un agente externo a la Liga (UTP, Institutos)	2	
	B. Autoevaluación	1	
	C. Ninguno	0	



PARAMETRO DE DESARROLLO TECNICO				
NÚMERO	ITEM	PUNTOS	INFORMACIÓN	
		SI	ENTREVISTA	NO
13	Liga que represente un Deporte del Ciclo Olímpico completo	5		3
14	Liga Campeona Nacional del torneo interligas certificado por la federación respectiva.	7,5	A. Mayores, Abierta o máxima categoría de su deporte B. Otra	7,5 3
15	Liga que posea planes de preparación con proyección a Juegos Nacionales.	5		
16	Liga que posea como mínimo un deportista o equipo con las siguientes características*	7,5		
17	Liga que posea como mínimo un deportista incluido en el programa departamental de Deportista Apoyado	5		
18	Liga que posea deportistas en Selecciones Nacionales, categoría Mayores o Abierta	5		
19	Liga que tiene elaborado y establecido un plan de preparación a largo plazo, considerando las diferentes categorías necesarias para el desarrollo de su deporte.	7,5		
20	Liga que garantiza la implementación y material básico para el correcto desarrollo del Deporte.	3		
21	Liga que exige la afiliación a la seguridad social de sus deportistas.	2		

22	Liga que posee en su estructura organizativa un Director Técnico (Coordinador) de entrenadores que apoya desde el punto de vista metodológico el proceso de la preparación de los deportistas de Altos Logros.	5	
23	Liga que posee una reserva deportiva que garantiza el recambio dinámico de los deportistas de Altos Logros evitando vacíos generacionales	7,5	

60

\* Campeón Nacional categoría mayores o abierta. 1 en J. Bolivarianos, 1 o 2 en J. Suramericanos. Medallista en Juegos Centroamericanos, categoría mayores o abierta.



